

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Gestão de Recursos Humanos:
As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa
empresa do Setor Automóvel**

Lúcia Filipa Rodrigues Serra

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Presidente: João Pedro Cordeiro (Prof. Adjunto)

Vogal Arguente: António José de Almeida (Prof. Adjunto)

Orientador: Maria Amélia Marques (Prof^a. Adjunta)

Setúbal, 2017

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado não teria sido concluída sem o precioso apoio de várias pessoas.

Agradeço à minha orientadora, **Professora Doutora Maria Amélia Marques**, pela disponibilidade, pela orientação e pelos comentários críticos que contribuíram para melhorar a qualidade desta dissertação.

Agradeço à **responsável de RH** da empresa que colaborou com esta investigação e se disponibilizou a ser entrevistada.

Agradeço aos meus colegas e professores de Mestrado, que foram partilhando as suas experiências e conhecimentos ao longo deste percurso.

Agradeço à minha família e amigos, em especial aos meus pais, irmã e prima que me apoiaram incondicionalmente e me incentivaram a realizar e a concluir esta nova etapa de estudos. Obrigada por acreditarem em mim, nas minhas capacidades e me ajudarem a ultrapassar alguns dos obstáculos que foram surgindo ao longo desta dissertação.

A todos o meu muito obrigada.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral estudar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel. Como objetivos específicos pretende-se caracterizar o setor automóvel, caracterizar a empresa em estudo, caracterizar o Departamento de Recursos Humanos, identificar as funções do responsável de Recursos Humanos e enunciar e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa.

Do ponto de vista metodológico foi utilizada a metodologia do estudo de caso. O estudo de caso foi aplicado numa empresa do setor automóvel em Setúbal. No presente estudo, a entrevista foi dirigida à responsável de RH com o intuito de recolher informações sobre a empresa, a função de RH e as práticas aplicadas. A análise documental teve como propósito obter informações que permitiram conhecer e caracterizar a empresa, assim como recolher outras informações pertinentes para a investigação. Para a elaboração deste estudo, recorreu-se ao Relatório Anual de Contas e ao site da empresa.

A complementaridade de métodos utilizados e a análise dos resultados permitiu dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos definidos.

Palavras-Chave:

Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho Organizacional, Setor Automóvel.

ABSTRACT

The objective of this study is to study human resource management practices in an automotive company. Specific objectives are to characterize the automotive sector, to characterize the company under study, to characterize the Human Resources Department, to identify the functions of the person responsible for Human Resources, and to state and characterize the existing human resources management practices in the company.

From the methodological point of view, the methodology of the case study was used. The case study was applied to a company in the automobile sector in Setúbal. In the present study, the interview was directed to the HR manager in order to gather information about the company, the HR function and the applied practices. The purpose of the documentary analysis was to obtain information that allowed the company to be known and characterized, as well as to gather other pertinent information for the investigation. For the preparation of this study, we used the Annual Accounts Report and the company website.

The complementarity of methods used and the analysis of the results allowed to respond to the general objective and specific objectives defined.

Key words:

Human Resource Management, Human Resource Management Practices, Organizational Performance, Automotive Sector.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	10
1.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITO	10
1.2. CONTROVÉRSIAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS ENTRE AS DIFERENTES PERSPETIVAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	14
1.2.1. Perspetiva Universal	15
1.2.2. Perspetiva Contingencial	16
1.2.3. Perspetiva Configuracional	18
1.3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	20
1.3.1. Recrutamento e Seleção	21
1.3.2. Acolhimento e integração	27
1.3.3. Avaliação do desempenho	28
1.3.4. Sistema de recompensa	30
1.3.5. Formação profissional	31
1.3.6. Gestão de Carreiras	33
1.4. RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GRH E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	34
2. OBJETIVOS E METODOLOGIA	38
2.1. Objetivos do Estudo	38
2.2. Opções Metodológicas	38
2.3. Instrumento de Recolha de Dados	40
2.4. Tratamento de Dados	41
3. ANÁLISE DO CASO	43
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR AUTOMÓVEL	43
3.2. CARACTERIZAÇÃO EMPRESA (ATIVIDADE, LOCALIZAÇÃO E HISTÓRIA)	46
3.2.1. Estrutura organizacional	49
3.2.2. Processo de produção e Organização do Trabalho	51
3.2.3. Caracterização da Função de Recursos Humanos	52
3.3. CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH	52
3.3.1. Recrutamento e Seleção	53
3.3.2. Acolhimento e Integração	54
3.3.3. Avaliação de Desempenho	54

3.3.4.	Formação	55
3.3.5.	Remunerações	57
3.3.6.	Gestão de Carreiras	57
3.3.7.	Mecanismos de informação e participação dos trabalhadores	57
CONCLUSÃO		58
BIBLIOGRAFIA		60
APÊNDICES		64

Índice Figuras

Figura 1. Localização das principais fábricas do setor automóvel em Portugal. Fonte: ACAP, 2011.	45
Figura 2. Organograma Funcional Geral da Caetano Auto Setúbal. Fonte: Responsável de RH da empresa.	50

Índice Gráficos

Gráfico 1. Fontes de recrutamento utilizadas pelas organizações portuguesas (Lisboa e Setúbal). Adaptado de Correia (2005), p. 9.	26
Gráfico 2. Métodos de seleção utilizados por organizações portuguesas (Lisboa e Setúbal), 2005 (% de utilizadores). Adaptado de Correia (2005), p. 11.	26

Lista de Siglas e Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RS – Recrutamento e Seleção

INTRODUÇÃO

A agitação dos mercados e as rápidas mudanças ocorridas no tecido empresarial são realidades incontornáveis e trazem consigo uma sociedade do conhecimento, em que o conhecimento e as novas tecnologias de informação tornam-se fatores chave de diferenciação e importantes fatores críticos de sucesso (Barney, 1991).

Atualmente é crucial que as empresas encontrem estratégias que envolvam e comprometam os seus profissionais com o desempenho da organização. Só assim, é que as organizações ficam fortes, ágeis, competitivas, sustentáveis e com maior capacidade de diferenciação (Covey et al., 2012). Sendo a gestão de recursos humanos um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos (Sousa et al., 2006), esta é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. Pfeffer e Veiga (1999) defendem que determinadas práticas de gestão associadas ao alto desempenho têm um impacto essencial para o sucesso das organizações, uma vez que se refletem em ganhos financeiros, em qualidade e em produtividade das organizações derivam da implementação de práticas de gestão de elevado desempenho.

Nas últimas décadas, vários investigadores de áreas distintas realizaram estudos sobre este tema. Com estas investigações concluiu-se que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e o desempenho organizacional.

A dissertação tem como pergunta de partida: Quais são as práticas de gestão de recursos humanos adotadas por uma empresa do setor automóvel?

Tendo em atenção a pergunta de partida, o principal objetivo é estudar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel. Os objetivos específicos são: caracterizar o setor automóvel, caracterizar a empresa em estudo, caracterizar o Departamento de Recursos Humanos, identificar as funções do responsável de Recursos Humanos e enunciar e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa.

Pelo exposto anteriormente e, tendo em conta a melhoria do conhecimento sobre a temática e o objeto em estudo, optou-se pela pesquisa exploratória e pela metodologia de estudo de caso. O estudo de caso foi aplicado numa empresa do setor automóvel (Caetano Auto Setúbal). Escolheu-se esta empresa uma vez que é filial da Toyota Caetano Portugal, que é uma das empresas mais bem posicionadas no mercado automóvel, como se pode verificar na análise ao setor automóvel.

Os instrumentos para a recolha de informação, neste estudo de caso, foram a entrevista e a análise documental. No presente estudo, a entrevista foi dirigida à responsável de RH da empresa com o intuito de recolher informações sobre a empresa, a função de RH e as práticas aplicadas.

Esta dissertação está estruturada em três partes principais. Na primeira parte, elaborou-se o enquadramento teórico que sustenta a temática aqui apresentada, refletindo sobre a natureza da gestão de recursos humanos (GRH), as práticas de gestão de recursos humanos e a relação destas com o desempenho organizacional. Na segunda parte, apresentou-se os objetivos do estudo, a opção metodológica, a dimensão da análise, as fontes e as técnicas de recolha da informação e de tratamento dos dados obtidos. Na terceira parte fez-se uma breve caracterização do sector automóvel e da empresa em estudo e uma análise dos dados recolhidos. Finalmente apresentam-se as principais conclusões e limitações do estudo.

Embora o tema em estudo já ter sido explorado, esta dissertação considera-se pertinente uma vez que visa dar continuidade às investigações já feitas anteriormente em Portugal e contribuir para investigações futuras.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A gestão de recursos humanos é um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos (Sousa et al., 2006), esta é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões.

Neste capítulo pretende-se abordar a evolução da Gestão de Recursos Humanos, as perspetivas inerentes a este tema, as práticas de Gestão de Recursos Humanos e relacionar estas com o desempenho organizacional.

1.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITO

Com o passar dos anos, a Gestão de Recursos Humanos tem se tornado bastante importante na gestão das empresas. O conhecimento da sua evolução histórica ajuda a compreender a importância que tem na realidade das empresas e a identificar os seus principais desafios.

A maioria dos autores divide esta evolução em três grandes períodos: o da Administração de Pessoal, o da Gestão de Pessoal e o da Gestão de Recursos Humanos.

O período da Administração de Pessoal situa-se entre o final do século XIX e os anos 50/60 e engloba as três primeiras fases designadas em 1987, por Besseyre des Horts, como Administração de Pessoal, Direção das Relações Sociais ou Industriais e Direção das Relações Humanas (Neves, 2007).

Na primeira fase, localizada entre o início do século XX e a primeira guerra mundial, surge nas grandes organizações, serviços especializados para tratar de questões sociais (serviço de recrutamento e serviço de treino), sendo que a maioria das outras questões eram tratadas pela hierarquia (disciplina, motivação, cumprimento das regras e pagamento) (Neves, 2007).

No período entre as duas Guerras mundiais, correspondente à segunda fase, as relações sociais tornam-se mais complexas devido ao agravamento dos conflitos sociais entre capital e trabalho e, como consequência, os elementos da gestão do pessoal passam a ser

frequentemente negociados contratualmente com os parceiros sociais, tornando-se necessário às organizações criar uma função com a finalidade de fazer respeitar a disciplina da organização do trabalho e administrar o pessoal (Neves, 2007).

A década de 1950 coincide com o desenvolvimento da legislação de natureza social, sendo a função de pessoal, designada por Direção de Relações Humanas, dirigida por pessoal administrativo com formação jurídica, encarregues de fazer cumprir a lei. Os temas prioritários são a motivação e a satisfação do pessoal e as práticas de gestão centram-se nas remunerações, nas promoções e na formação (Neves, 2007).

Em termos gerais, o período da Administração de Pessoal caracteriza-se pelo controlo da disciplina no trabalho, respeito pela legislação, relações com os parceiros sociais e negociações contratuais, questões de motivação e satisfação associadas às remunerações e pela formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções.

No segundo período, o da Gestão de Pessoal (finais da década de 60 até meados da década de 80), correspondente à quarta fase designada por Besseyre des Horts de Direção de Pessoal, assinala-se a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH e a função pessoal é dominada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais da empresa e aposta-se na motivação no trabalho (Serrano, 2010).

A função assume uma visão mais generalista e as atividades incidem essencialmente na motivação e satisfação das pessoas na produtividade global da organização através da minimização de custos, sendo-lhe atribuída a responsabilidade da gestão do emprego, das remunerações, da formação, da higiene e segurança, dos regulamentos do trabalho, etc. Traça-se uma visão mais generalista e moderna da função que visa promover a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa (numa perspetiva de minimização de custos) e a desenvolver os indivíduos que, motivados, contribuirão melhor para a performance da empresa e, neste sentido, as práticas chave são a formação e a participação (Neves, 2007).

A GRH conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80 e prolonga-se até aos dias de hoje. Neste último período, a função de GRH, designada por Direção de Recursos Humanos, assume um papel

mais estratégico na organização devido à pressão da competitividade imposta pelo mercado e em resposta aos desafios tecnológicos, económicos, sociais, etc. as pessoas começam a ser apontadas como um recurso decisivo para alcançar vantagem competitiva e aposta-se na participação mediante o uso de práticas organizacionais de apoio, como círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objetivos, planeamento estratégico e operacional, etc. (Neves, 2007).

Os RH passam a ser considerados opções estratégicas, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas. São considerados um recurso, um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação.

Segundo Beaumont (1993 cit. in Neves, 2007) a evolução da Gestão Pessoal para a GRH surgiu pela incapacidade de se responder à competitividade provinda do mercado dos produtos. A pressão da competitividade mundial, o sistema positivo japonês na elevação da produtividade individual e na prioridade da GRH e a diminuição das taxas de sindicalização no setor privado americano são os principais fatores que levaram ao elevado interesse pela GRH nos anos 80. Estes fatores contribuíram para o aumento do pessoal administrativo e técnico, contudo, não lhes era reconhecido o seu contributo para o aumento da produtividade, quer individual quer organizacional.

No entanto, Guest em 1990 apresenta uma nova abordagem entre gestão de pessoal e GRH, introduzindo algumas variáveis que iram culminar na sistematização deste conceito, considerando que a GRH está estruturada em quatro tipos: o tradicional/ conservador, na qual a GRH tem uma principal preocupação na eficiência administrativa e na redução de custos; a radical/ conservadora que assenta na afirmação de prerrogativas da gestão e da disponibilidade ao uso por parte dos trabalhadores; a pluralista/inovadora, que consiste na cooperação entre gestão e sindicatos onde a segurança do emprego é a permuta para a mudança; e por último a unitária/inovadora que encontra-se assente no conjunto de interesses entre a gestão e os trabalhadores e a inovação nas técnicas de gestão (Neves, 2007).

Para Sparrow e Hiltrop (1994 cit. in Neves, 2007), até 1970, a GRH encontra-se unicamente associada a um custo e a uma perspetiva mais operacional, pois é direcionada para recrutar as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho tentando organizá-las de modo a tirar

mais proveito do seu trabalho. Durante a década de 70 e 80, a função de GRH é encarada como um investimento. A partir desta década, devido ao acréscimo da competição dos negócios e das alterações de natureza social, a GRH começa a ser encarada como um fator estratégico para as organizações alcançarem vantagem competitiva. Assim, a GRH começa a incluir não só o aspeto operacional, mas também uma componente estratégica.

Segundo Storey (1995 cit. in Neves, 2007), o conceito de GRH tem sido algo de alguma controvérsia por três razões fundamentais: o seu significado, o conteúdo das práticas de gestão e a validade/utilidade. No entanto, qualquer que seja o modelo proposto, este deverá conter os seguintes princípios: o princípio da unificação (o modelo tem que descrever o fenómeno diferente), o princípio da estrutura dinâmica (modelo que permita compreender as mudanças que ocorreram), e o princípio da consistência (a informação deve estar consistente e deve permitir comparações com as diferentes realidades).

Brewster (1994) e Legge (1995) fizeram uma análise crítica ao modelo de GRH com base nas expressões “hard” e “soft”. A distinção entre estes dois modelos é que, a abordagem “hard” enfatiza a palavra Recursos, que considera como um custo. As pessoas são consideradas um recurso organizacional que deve, em virtude do seu custo, ser gerido estrategicamente em termos de eficiência e proveito económico, não o desligando da estratégia de negócio nem da evolução da organização. Esta abordagem é designada habitualmente de Gestão de Pessoal. Por outro lado, a abordagem “soft” realça a palavra Humanos, que considera um investimento. As pessoas são consideradas um recurso raro e único com competências que levam à vantagem competitiva. É necessário uma planificação e seleção cuidada e uma adequada formação, recompensa e integração, de modo a utilizar este recurso de modo estratégico e eficiente. Esta abordagem é normalmente designada de Gestão de Recursos Humanos (Neves, 2007).

Em resumo, a designação GRH revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa. Uma transformação que é, indiretamente, reveladora da erosão dos fatores competitivos tradicionais e, diretamente, mostra a importância de considerar-se os RH sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações. Neste

sentido, cada vez mais estratégia global e sectorial se interpenetram e condicionam, tornando os RH um fator de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento coletivo das suas competências, numa perspetiva de desenvolvimento face ao futuro” (Neves, 2007: 11).

1.2. CONTROVÉRSIAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS ENTRE AS DIFERENTES PERSPETIVAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, descrevem-se as teorias que se enquadram na perspetiva do “best fit” segundo Delery e Doty (1996) e Guest (1997).

As teorias que se enquadram no “best-fit” têm como objetivo primordial resolver a questão do ajustamento (fit) entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia da organização, garantindo o melhor desempenho e/ou a melhor adaptação ao meio envolvente.

Este ajustamento pode ser (Wood, 1999, cit in Marques, 2010):

- Estratégico, entendido como o ajustamento entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia de negócio ou da organização;
- Organizacional, entendido como o ajustamento entre um conjunto de práticas ou sistemas de gestão de recursos humanos e os outros sistemas dentro da organização;
- Com o contexto externo, entendido como o ajustamento entre as práticas de gestão de recursos humanos e os fatores do ambiente externo;
- Interno, entendido como a coerência e consistência, isto é, como o grau de integração do conjunto ou sistema de práticas de gestão de recursos humanos.

Assim, na gestão estratégica de recursos humanos, existem defensores de quatro perspetivas da gestão estratégica de recursos humanos: universal, contingencial, configuracional e contextual, sendo vários os autores (e.g., Alcázar, Fernández e Gardey, 2005; Delery e Doty, 1996) que caracterizam estas perspetivas.

Apesar das diferentes perspetivas, Alcázar et al. (2005), baseados numa revisão de literatura

e num estudo que realizaram junto de investigadores da área da gestão estratégica de recursos humanos, consideram que cada perspectiva enfatiza diferentes aspetos da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais e, por isso, apesar de serem diferentes, são complementares (Esteves, 2008). De seguida analisaremos cada uma das perspectivas.

1.2.1. Perspetiva Universal

Os investigadores que defendem a perspetiva universal (e.g., Pfeffer, 1994, 1998) argumentam que estas são, numa base individual, melhores que outras práticas de gestão de recursos humanos e que todas as organizações, independentemente da dimensão, do sector ou da estratégia, deviam adotar estas práticas.

Delery e Doty (1996) enquadram na perspetiva universalista as teorias que defendem que existe uma relação linear entre o sistema de práticas gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, podendo os efeitos desse “sistema” serem medidos através de indicadores financeiros (lucro, volume de vendas, etc.). Estas teorias preconizam um “sistema”, entendido como um conjunto de “high performance work practices” (boas práticas), que conduzam a um elevado desempenho. Huselid (1995) estudou o impacto destes sistemas no desempenho organizacional e fez duas constatações importantes: o sistema de práticas (de elevado desempenho) tem impactos ao nível do turnover e da produtividade, bem como ao nível financeiro, quer a curto quer a longo prazo; os efeitos diferenciadores das práticas de elevado desempenho dependem mais da sua adoção do que do ajustamento estratégico ou ajustamento interno. Tendo em conta o exposto, o autor defende que futuras investigações devem-se centrar no estudo do ajustamento interno e estratégico (Marques, 2010).

Assim, e de acordo com Delery e Doty (1996), a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas é direta e o impacto destas nos resultados organizacionais é aditivo, não considerando o efeito da interdependência entre práticas. Becker e Gerhart (1996) consideram que este pressuposto é inconsistente, tendo em conta que a perspetiva baseada nos recursos da empresa enfatiza a importância da articulação interna entre práticas de gestão de recursos humanos para que estas sejam geradoras de vantagens competitivas (Esteves, 2008).

De acordo com Alcázar et al. (2005), a perspetiva universal começou por se focar na análise do impacto de práticas de gestão de recursos humanos orientadas para reforçar o trabalho da empresa, a remuneração variável (e.g., Gerhart, Milkovitch, 1990), o recrutamento e seleção (e.g., Terpstra e Rozzell, 1993) e a formação (Russell, Terborg e Powers, 1985).

Do ponto de vista metodológico, a investigação que tem sido feita no âmbito da perspetiva universal tem recorrido a métodos quantitativos e ao teste estatístico de hipóteses. No futuro, de acordo com o estudo realizado por Alcázar *et al.* (2005), as técnicas qualitativas vão ter um papel importante para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Adicionalmente, a ênfase dado inicialmente na análise da relação direta entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais parece estar a ser substituída pela conceção de modelos complexos que incluam variáveis mediadoras e moderadoras (Esteves, 2008).

Em síntese, inserem-se na perspetiva universalista um conjunto de modelos que defendem uma resposta determinista e comportamentalista para o “best-fit”. Partindo do pressuposto que é possível identificar um conjunto de práticas que levam à eficácia organizacional e à obtenção de vantagens competitivas, as teorias que se enquadram na perspetiva universalista preconizam uma relação simplista e determinista entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. (Becker e Gerhart, 1996; Lado e Wilson, 1994). No que respeita à eficácia ou aos efeitos, apresentam como limitação o facto de não conseguirem dar uma resposta consistente ao problema da medição das práticas nem ao problema da relação entre a integração ou complementaridade entre as práticas e o desempenho e/ou competitividade organizacional (Marques, 2010).

1.2.2. Perspetiva Contingencial

A perspetiva contingencial parte de dois pressupostos básicos (Marques, 2010):

1. A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional é mediada por diferentes fatores de contingência: a dimensão da empresa; a idade da empresa; a tecnologia; a intensidade de capital; a taxa de sindicalização; o sector de atividade; a localização; os “shareholders”;
2. Existe um conjunto de relações complexas entre: as variáveis de gestão de recursos

humanos; as variáveis de gestão de recursos humanos e os indicadores de desempenho; as variáveis de gestão de recursos humanos e os fatores de contingência; e por último, entre o desempenho e os fatores de contingência.

Os investigadores que adotam a perspetiva contingencial (e.g., Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988; Schuler e Jackson, 1987) advogam que o efeito positivo da estratégia de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional apenas acontece nas condições em que as práticas de gestão de recursos humanos estão alinhadas com a estratégia de negócio da empresa. Esta perspetiva defende a existência de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que têm melhores resultados em qualquer circunstância, demonstrando que a sua influência no desempenho organizacional será sempre condicionada por outras variáveis com as quais tais práticas necessitam de ser contingentes. Esta abordagem acrescenta complexidade aos modelos estratégicos de gestão de recursos humanos, incluindo interações que não foram consideradas pela perspetiva universal. Tendencialmente, tal como na perspetiva universal, a análise do impacto das práticas de gestão de recursos humanos ou dos agrupamentos de práticas nos resultados organizacionais foi efetuada numa ótica aditiva sem considerar o efeito da articulação entre práticas (Esteves, 2008).

De acordo com Alcázar *et al.* (2005), os modelos contingenciais baseiam-se em dois enquadramentos teóricos: as teorias comportamentais e a perspetiva baseada nos recursos da empresa. As teorias comportamentais estão na base da formulação de um conjunto alargado de proposições respeitante à articulação entre estratégia de gestão de recursos humanos e a estratégia da empresa. A perspetiva baseada nos recursos da empresa foca-se principalmente no ajustamento estratégico, salientando que é necessário considerar uma ligação recíproca entre o fator humano e as decisões estratégicas corporativas (Esteves, 2008).

De acordo com Ferris *et al.* (1999), também as tipologias de Porter e Miles e Snow, frequentemente utilizadas nas investigações para caracterizar as estratégias das empresas, não são as mais adequadas no contexto atual, uma que são frequentemente utilizadas pressupondo que as empresas possuem apenas um objetivo estratégico, quer porque consideram que o ambiente competitivo, e consequentemente, a estratégia organizacional como estáticos e não como processos dinâmicos (Esteves, 2008).

Wright e Snell (1998) consideram que o ajustamento e a flexibilidade são complementares.

A gestão de recursos humanos deve promover o ajustamento das organizações com as exigências do contexto, através do desenvolvimento de capital humano que possua um repertório alargado de competências (*skills*) e de comportamentos que permitam à empresa optar por estratégias alternativas. Segundo os autores, as práticas de gestão de recursos humanos devem proporcionar simultaneamente ajustamento e flexibilidade. Segundo Alcázar *et al.* (2005), os investigadores revelam um interesse acrescido pelo recurso a métodos de investigação qualitativos e ao estudo de caso (Esteves, 2008).

Em suma, os modelos que se enquadram na perspectiva contingencial apresentam como grande denominador comum, e consequente limitação, o facto de tenderem a considerar que existe um melhor modelo para determinado contexto. Negligenciam com isso a pluralidade do sistema social da organização.

1.2.3. Perspetiva Configuracional

Delery e Doty (1996) referem que, no âmbito desta perspetiva, o sistema de práticas de gestão de recursos humanos é definido como um conjunto de diferentes elementos que podem ser combinados para formar diversas configurações. Estas configurações devem ser consistentes com a estratégia empresarial. Segundo os autores, esta perspetiva é a mais complexa, pois parte do pressuposto de que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade das práticas de gestão de recursos humanos com a configuração considerada “ideal” (Esteves, 2008).

Esta perspetiva distingue-se das duas perspetivas nos seguintes aspetos (Marques, 2010):

1. Segue o princípio da abordagem holística para identificar configurações ou conjunto de padrões de fatores únicos que permitam maximizar a eficácia;
2. Incorpora o princípio da equifinalidade, defendendo que podem existir múltiplas configurações, resultantes de diferentes combinações dos diferentes fatores, que permitem maximizar o desempenho organizacional;
3. Na sequência do que foi dito, as configurações assumem-se como “tipos ideais” e não como fenómenos empiricamente observáveis.

Os investigadores têm utilizado várias técnicas para obter uma medida global do sistema de gestão de recursos. Huselid (1995) utilizou a análise fatorial para criar uma variável do

sistema; Arthur (1992) recorreu à análise de *clusters*; Delery e Doty (1996) utilizaram uma medida de desvio de um perfil ideal e Becker e Huselid (1998) efetuaram diversos estudos em que recorreram a um índice aditivo e a um índice de homogeneidade para analisarem o ajustamento interno entre as práticas de gestão de recursos humanos. Delery e Shaw (2001) salientam que cada um dos procedimentos para encontrar uma medida do sistema de gestão de recursos humanos é baseado em diferentes pressupostos. Um índice aditivo permite apenas analisar o grau em que a empresa investe nos recursos humanos, e não o efeito da interação entre práticas (ajustamento interno). Assim, é recomendável que os investigadores construam alternativas e testem diferentes procedimentos (Esteves, 2008).

1.2.4. Perspetiva Contextual

As perspetivas de contexto são perspetivas que apresentam como preocupação a identificação de um conjunto mais abrangente de variáveis na abordagem da gestão de recursos humanos. Esta perspetiva introduz, na relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, fatores que não tinham sido considerados, tal como as pressões institucionais, culturais e sociais, incluindo a dos vários *stakeholders* (e.g., administração pública, sindicatos, grupos profissionais) que influenciam a autonomia de gestão das empresas e a escolha de estratégias (Esteves, 2008).

Neste sentido, Brewster (1999) refere que esta perspetiva sugere uma reconsideração na relação entre estratégia de gestão de recursos humanos e contexto organizacional, adotando como nível de análise o contexto macro-social em que as estratégias de gestão de recursos humanos são formuladas e implementadas. Esta abordagem salienta que a gestão de recursos humanos deve contribuir para o sucesso económico, facilitar a integração das empresas e reforçar a sua legitimidade no contexto em que atuam (Esteves, 2008).

Alcázar et al. (2005) referem que a investigação feita tem recorrido a métodos qualitativos e a técnicas de análise descritivas. Estes autores consideram que a perspetiva contextual tem estado subjacente aos trabalhos que têm analisado e defendido a existência de um modelo europeu de práticas de gestão de recursos humanos distinto do modelo dos EUA.

1.3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar as organizações a: melhorar a sua capacidade para atrair e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes; estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspetiva de evolução profissional futura e adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo (Sousa et al., 2006).

A análise de funções é um processo de recolha, análise e sistematização de informações sobre uma função. A descrição de funções consiste num sumário de tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Pode, também, incluir informações sobre as condições de trabalho e a sua relação com outras funções (Sousa et al., 2006).

A análise e descrição de funções permite: descrever as principais atividades e como estas são realizadas; identificar as principais tarefas da função; descrever as competências necessárias para desempenhar as atividades; e, fornecer a importância relativa dos componentes da função (Sousa et al., 2006).

Segundo Sousa et al, (2006), face à GRH a análise e descrição de funções contribui para:

- o recrutamento e seleção, fornecendo informações sobre a natureza da função e permitindo orientar as atividades de recrutamento e seleção;
- a formação, facultando informações sobre as tarefas a desempenhar e as competências necessárias para orientar o desenvolvimento dos programas de formação;
- a avaliação de desempenho, sendo a análise de funções um requisito fulcral desta prática, pois não é possível iniciar uma avaliação sem ter em conta o conteúdo das funções a realizar pelo avaliado, é a partir desta informação que surgem os critérios individuais de desempenho;
- as remunerações, fornecendo informações relevantes para avaliar o valor da função na organização e para comparar com funções semelhantes no mercado, determinando os

sistemas de compensações.

A análise e descrição de funções pode ser considerada como uma prática fundadora da gestão de recursos humanos, uma vez que constitui a base de muitas outras práticas.

1.3.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento é um processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O processo de recrutamento inicia-se quando a organização se apercebe de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais (Sousa et al., 2006).

As formas de recrutamento habitualmente utilizadas são o recrutamento interno e o recrutamento externo.

No recrutamento interno recorre-se a trabalhadores que trabalham na organização, que por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher (Sousa et al., 2006).

Para que a empresa aproveite as diversas vantagens que advêm deste tipo de recrutamento, é necessário que haja um conhecimento profundo das potencialidades dos seus colaboradores.

“Se existirem sistemas de avaliação de desempenho que revelem, com objetividade, o grau de eficácia demonstrados pelos trabalhadores no exercício das suas funções, as qualidades profissionais e pessoais evidenciadas e se houver abertura para os ouvir a expor as suas aspirações e interesses profissionais, facilmente se poderá identificar o seu potencial de desenvolvimento na carreira” (Sousa et al., 2006: 58).

Este tipo de recrutamento pode ajudar a organização a reter os seus profissionais mais qualificados, pois a concessão de oportunidades de promoção pode contribuir para cativá-los, impedindo a sua saída para organizações que lhes endereça propostas atrativas (Cunha et al., 2010).

Segundo Sousa et al. (2006), as principais vantagens do recrutamento interno são: economicidade, uma vez que não é necessário contratar empresas de seleção e se aproveita os investimentos da empresa em formação; rapidez, pois não é necessário fazer acolhimento e integração dos indivíduos; segurança, os candidatos já são conhecidos da empresa; maior motivação dos trabalhadores, uma vez que permite oportunidades de carreira e estimula o aperfeiçoamento e a aquisição de novas competências. Por outro lado, este tipo de recrutamento também apresenta algumas desvantagens, como por exemplo: desmotivação e frustração por parte dos trabalhadores que não foram escolhidos para o cargo; investimento da empresa nas competências do novo trabalhador para não existir uma descapitalização dos recursos humanos.

As principais fontes de recrutamento interno, segundo Sousa et al. (2006) são:

- a) a transferência: privilegia a mobilidade horizontal e possibilita aos trabalhadores encontrar novos desafios dentro da organização;
- b) a reconversão: promove a aquisição de novas competências por parte dos trabalhadores, permitindo a ocupação de novos lugares na organização;
- c) a promoção: permite a ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um trabalhador interno à organização.

O recrutamento externo incide sobre candidatos externos à organização, sejam estes desempregados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou membros de outras organizações (Cunha et al., 2010).

As principais vantagens do recrutamento externo são: renovação e enriquecimento das pessoas na organização, com novas formas de pensar e encarar os problemas; aproveitamento dos investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos; maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho. Relativamente às desvantagens deste tipo de recrutamento: demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno; comporta maiores riscos, uma vez que a organização não conhece os candidatos; desmotivador e frustrante para os trabalhadores existentes na organização que tenham perspectivas de carreira na empresa; pode afetar a política salarial da empresa; e, pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa (Sousa et al., 2006).

As principais fontes de recrutamento externo, segundo Sousa, et al. (2006), são:

a) Recrutamento académico: as empresas vão às escolas recrutar candidatos finalistas com elevado potencial. Este recrutamento pode acontecer, também, por via de parcerias que as empresas estabelecem com as escolas;

b) Centros de emprego: constituem uma fonte de recrutamento privilegiada para determinadas profissões;

c) Empresas especializadas em recrutamento;

d) *Head-hunting*: esta forma de recrutamento é, muitas vezes, contratada a empresas especializadas, mas pode ser levada a cabo pela organização contratante. Esta fonte permite a identificação do melhor candidato potencial ao lugar e a mobilização de recursos para a sua contratação;

e) Anúncios: recurso que mais expõe a organização. Normalmente, faz-se a apresentação da organização, nos termos que se adequem melhor à sua *corporate image*, a indicação do lugar a preencher, os critérios mais relevantes para a contratação, o que a organização tem para oferecer (não é comum a indicação do salário nem o pacote de incentivos) e uma forma de contacto;

f) Candidaturas espontâneas: esta fonte de recrutamento passa pelo arquivamento das candidaturas que chegam a organização e pela sua utilização em caso de necessidade. É cada vez mais frequente a chegada dessas candidaturas por correio eletrónico, em substituição da tradicional carta com *curriculum vitae*. Algumas organizações disponibilizam nos seus *sites* um espaço para o preenchimento de dados dos candidatos;

g) Anteriores processos de recrutamento e seleção: podem existir arquivos de currículo de candidatos que a empresa guarda de processos anteriores;

h) Recrutamento *on-line*: refere-se ao conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *on-line*;

i) Informal: esta fonte é extremamente utilizada. Frequentemente conhecido como a “cunha”, tendo junto de muita gente uma leitura muito pejorativa. Porém, o que esta fonte faz é aproveitar de forma eficiente, as redes de contactos disponíveis na organização.

Assim, pode-se concluir que são diversas as fontes de recrutamento existentes, cabe à organização decidir qual a mais apropriada, tendo em conta os requisitos estabelecidos inicialmente.

A seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Normalmente, este processo inicia-se com a análise das cartas e dos currículos, faz-se a avaliação das características apresentadas pelo candidato e as exigências da função. Após o estudo destes documentos, os candidatos podem ser convocados para uma entrevista.

A entrevista é o meio de seleção mais utilizado e tem com principais objetivos: informar o candidato sobre a empresa, o posto de trabalho e as suas características; e, permitir que o candidato fale sobre o seu passado profissional, as suas competências e as suas aspirações para o futuro. Na maioria dos casos, a entrevista é a única técnica de avaliação utilizada, logo é fundamental que haja uma boa preparação por parte do entrevistador. O entrevistador deve conhecer as funções e as suas relações com o meio envolvente e, deve saber escutar, controlar os sentimentos, identificar as contradições e os elementos importantes, evitando atitudes de denominação (Peretti, 2011).

Os candidatos selecionados na entrevista podem ainda ser submetidos a testes para identificar pontos fracos que possam ser uma contradição para o posto de trabalho e classificar as atitudes dos candidatos permitindo escolher os que têm o perfil mais adequado para a função (Peretti, 2011).

Para Sousa et al. (2006), os métodos mais utilizados na seleção dos candidatos são:

- a) Análise curricular: permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato;
- b) Testes psicológicos: este método refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos;
- c) Os testes de personalidades: permitem analisar os diversos traços de personalidade: traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos);
- d) Testes de aptidão: para funções que assim o exijam, estes testes permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função;
- e) Testes de competências específicas (línguas, técnicos, etc.): são testes estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessárias testar;
- f) Testes de simulação: são construídos ou adaptados exercícios de simulação de

acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função;

g) A entrevista: permite avaliar algumas competências (nomeadamente as comportamentais); testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas; fazer alguns esclarecimentos acerca do curriculum; iniciar algum ajustamento de expectativas, como avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função; informar o candidato sobre a função, a organização, as perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento; preservar a imagem organizacional da empresa;

h) *Assessment Centres* (centros de avaliação): permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função, através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas.

Alguns dados estatísticos sobre práticas de recrutamento e seleção

Pelo que se conseguiu apurar, não existem muitos estudos feitos em Portugal sobre as práticas de recrutamento e seleção mais utilizadas nas empresas portuguesas. Assim, destaca-se o estudo de Correia (2005) que envolve 71 organizações públicas e privadas, de várias dimensões de emprego e vários sectores de atividade, na região de Lisboa e Setúbal. Estes dados foram obtidos através de um inquérito postal enviado a 560 organizações das regiões referidas, tendo respondido 71, ou seja, 31%.

Com o estudo, concluiu-se que os métodos de recrutamento mais utilizados são a colocação de anúncios (67,8%), o recurso às candidaturas espontâneas (62,3%) e a obtenção de referências profissionais (57,1%). O ano de publicação do estudo pode ser uma grande justificação para a ausência das novas tecnologias de informação e comunicação no recrutamento. A externalização do recrutamento através do recurso a empresas de RS e *executive search* apresentam baixos níveis de utilização, estes dados justificam-se, segundo o autor, por estes serviços destinarem-se ao recrutamento de quadros superiores.

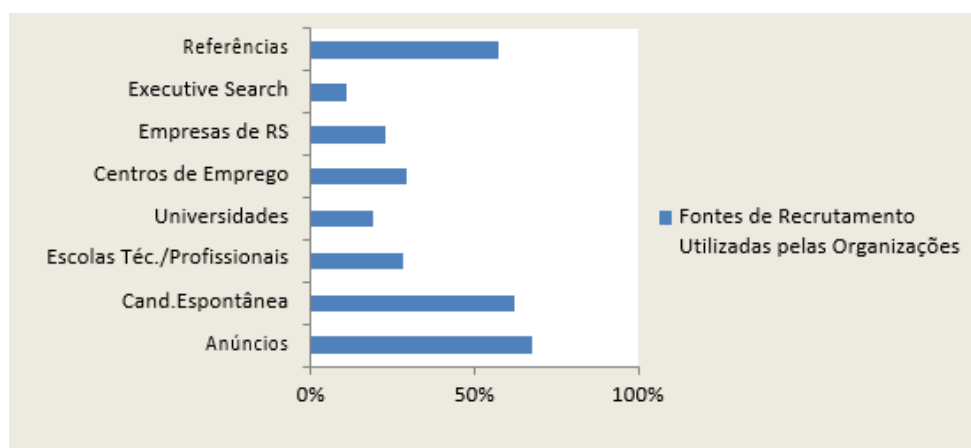


Gráfico 1. Fontes de recrutamento utilizadas pelas organizações portuguesas (Lisboa e Setúbal). Adaptado de Correia (2005), p. 9.

O estudo de Correia (2005) também traça o panorama dos métodos de seleção mais usados (ver gráfico 2). Os métodos privilegiados são a entrevista com o responsável de departamento, a análise curricular, a entrevista com o técnico de recursos humanos e as referências de outros empregadores. Estes métodos são os mais usados na seleção de todos os grupos de funções (chefias superiores e intermédias, funções técnico-científicas, comerciais e administrativas e operários qualificados e não qualificados). Os testes psicológicos, quer os de aptidão quer os de personalidade, são pouco utilizados e ainda o são menos as provas situacionais (*worksamples*, *assessment centres* e provas de grupo).

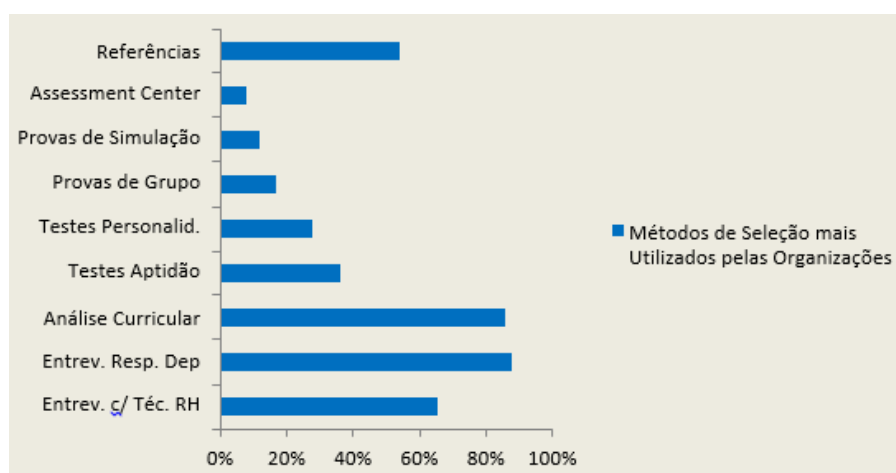


Gráfico 2. Métodos de seleção utilizados por organizações portuguesas (Lisboa e Setúbal), 2005 (% de utilizadores). Adaptado de Correia (2005), p. 11.

1.3.2. Acolhimento e integração

A fase de recrutamento e seleção assume um papel bastante relevante para o processo de acolhimento, uma vez que nesta fase existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função (Sousa et al., 2006).

As informações partilhadas durante o processo de seleção são importantes, mas não suficientes para que o novo trabalhador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma. Os colegas, a chefia e o diretor de RH assumem um papel bastante importante nesta fase.

Este novo trabalhador traz consigo competências técnicas, aptidões profissionais, valores, expectativas e motivações que são necessários gerir de acordo com a cultura da empresa, que engloba crenças, rotinas e padrões de interação entre as pessoas. O ajustamento que ocorre entre estas duas partes (organização e novo trabalhador), e entre as expectativas das partes e o real, designa-se contrato psicológico (Rousseau, 1995, cit. in Sousa et al. 2006).

A integração do novo trabalhador poderá incluir: a preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio; a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas; o fornecimento, à equipa de trabalho do novo trabalhador, de todas as informações que esclareçam receios ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar (Sousa et al., 2006).

O processo de integração dos novos membros nas organizações pode assumir diversas formas, tais como: distribuição de um manual de acolhimento ou de outros documentos apropriados (por exemplo, manual de procedimentos ou manual de qualidade, etc.); *turn around* pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo trabalhador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização; formação de acolhimento e integração do novo trabalhador (Sousa et al., 2006).

A avaliação do novo trabalhador é feita tendo em conta os objetivos e o perfil da função que

o mesmo desempenha. Esta avaliação tem como principal objetivo acompanhar a evolução do novo trabalhador na empresa. Através desta avaliação é possível aferir se os conhecimentos profissionais previstos no perfil e as principais características pessoais se adaptam à cultura da empresa, permitindo, ainda, analisar o desempenho profissional através de uma auto-avaliação e uma avaliação por parte da chefia. Existem alguns instrumentos que podem ser utilizados para proceder à avaliação dos novos trabalhadores, tais como: a ficha de acompanhamento e avaliação, ajuda a clarificar os pontos fortes e fracos, na perspetiva de ambas as partes, e ajuda a clarificar a decisão relativamente à continuação do trabalhador na organização; entrevista a meio do período experimental, instrumento que ajuda a fazer um balanço a meio do período de avaliação, pode ser usada para esclarecer dúvidas e para aconselhamento sobre procedimentos a adotar ou corrigir; entrevista no final do período experimental, nesta entrevista será transmitida a avaliação final e a decisão em relação à contratação do trabalhador (Sousa et al., 2006).

1.3.3. Avaliação do desempenho

No entendimento de Cunha et al. (2010), o desempenho das pessoas e das próprias organizações pode ser melhorado através de relações complementares entre as várias práticas de GRH.

A avaliação de desempenho é um processo formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização (Fernandes e Caetano, 2007).

O processo de avaliação de desempenho, segundo Caetano et al. (2000), ajuda a discriminar os níveis de desempenho entre os diferentes trabalhadores e a sua ligação com a remuneração, poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas. As organizações devem desenvolver um sistema de avaliação de desempenho adequado às suas características, uma vez que este pode influenciar o desempenho total da empresa.

Segundo Amado (cit. in Peretti, 2007), a avaliação de desempenho responde a três ordens de necessidades:

- Económicas, porque a empresa precisa de exercer um controlo sobre a sua própria produção, dado que a qualidade desta e a pressão do mercado constituem fatores que tornam um tal processo inevitável.

- Organizacionais, porque permite julgar o nível de adaptação das pessoas às suas funções, assim como a qualidade das estruturas da organização.
- Humanas, porque todo o indivíduo tem necessidade de se avaliar no contexto do seu trabalho, de medir a sua própria eficácia.

Segundo Sousa et al. (2006), os principais objetivos da avaliação de desempenho são: cumprir os objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das metas organizacionais; potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional; superar os desempenhos médios, para alteração de comportamentos, rumo à excelência; melhorar a comunicação interna.

A decisão sobre quem faz a avaliação depende dos objetivos a que se pretende chegar, tendo em conta, os resultados que se pretendem obter, a melhor relação com os custos associados, os recursos afetos e o tempo disponível. As principais fontes da avaliação de desempenho são: a avaliação pela chefia direta, a auto-avaliação, a avaliação pelos colegas, a avaliação pelos subordinados e a avaliação opor múltiplas fontes (a chamada avaliação de “360 graus”, onde o colaborador é avaliado por todas as pessoas que afetam e são afetadas pelo seu desempenho na organização) (Sousa et al., 2006).

Normalmente, a avaliação de desempenho é realizada informalmente, isto é, é realizada a qualquer momento, sem recurso a critérios nem a métodos de avaliação. Quando existe a formalização da avaliação, esta é feita com uma periodicidade anual para os níveis superiores da organização. Contudo, a escolha da periodicidade da avaliação depende do método de avaliação e do contexto da organização no momento da conceção do programa de avaliação (Sousa et al., 2006).

A avaliação de desempenho pode ser realizada recorrendo a diversos métodos que variam de empresa para empresa e, até mesmo, dentro da própria empresa. Os métodos mais utilizados, segundo Sousa et al. (2006), são:

- Escala gráfica – avaliação do desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados;
- Escolha forçada – avaliação do desempenho dos colaboradores por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual;
- Pesquisa de campo – avaliação feita pelo chefe com assessoria de um especialista

que elabora um relatório tendo em conta a entrevista realizada;

- Incidentes críticos – a chefia direta analisa e regista os factos positivos e negativos do desempenho dos colaboradores;
- Comparação aos pares – consiste na comparação dos colaboradores, dois a dois, anotando-se aquele que é considerado melhor quanto ao seu desempenho;
- Frases descritivas – o avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do colaborador e as que demonstram o oposto do seu desempenho;
- Auto-avaliação – o colaborador faz uma análise das suas próprias características de desempenho avaliação por resultados – análise periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados;
- Avaliação por objetivos – o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar num período de tempo definido;
- Avaliação por competências – o colaborador identifica as suas competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. As chefias e os gestores de RH devem ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e as realidades da organização.

Normalmente, a técnica mais utilizada para dar o *feedback* aos colaboradores, na avaliação de desempenho, é a entrevista. Nem sempre esta fase é fácil, pois podem surgir conflitos que pioram a relação de trabalho entre as pessoas.

Carroll e Schneier (1982, cit. in. Fernandes e Caetano, 2007) consideram que se consegue melhorar a entrevista quando o *feedback* é dado logo após a ação ter ocorrido, quando se centra na avaliação de desempenho e não na personalidade do avaliado, quando o avaliado percebe em que pontos pode melhorar e quando se dá um *feedback* frequente ao trabalhador.

A relação de comunicação entre o avaliado e o avaliador é um fator chave no processo de avaliação de desempenho, uma vez que a negociação percebida da avaliação por parte do avaliado é crucial para que se atinja os objetivos definidos com sucesso.

1.3.4. Sistema de recompensa

Um sistema de recompensa é um conjunto de princípios e diretrizes, relacionadas com retribuições, que a empresa define para os seus trabalhadores, quer seja de natureza material

ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado. Este sistema deve assegurar a equidade interna, permitir competitividade no mercado de trabalho e a individualização dos salários através de fatores de mérito individual (Sousa et al.,2006).

Segundo Sousa et al. (2006), os principais objetivos de um sistema de recompensas são:

- Contribuir para construir e fortalecer a cultura da empresa;
- Atrair e reter os melhores trabalhadores;
- Aumentar a motivação e a produtividade;
- Reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da empresa,

permitindo uma distinção clara dos mesmos.

Os tipos de sistema de recompensas baseiam-se em diversos fatores, tais como: categoria profissional, antiguidade, níveis de responsabilidade, desempenho, potencial, resultados individuais/ coletivos e mercado onde a empresa está inserida (Sousa et al.,2006).

Lawler (1990, cit. in Caetano et al. 2000) acredita que os sistemas remuneratórios contribuem significativamente para a eficácia organizacional, através da influência que podem ter no comportamento dos trabalhadores. Ao motivar os trabalhadores a ter um desempenho mais eficaz, estes sistemas são capazes de atrair e reter o tipo de competências que a organização necessita para ser eficaz e, incentivar os trabalhadores a desenvolverem as suas capacidades e habilidades nas áreas mais benéficas para a organização.

1.3.5. Formação profissional

Num mercado altamente competitivo como o de hoje, a formação profissional pode ser um fator indispensável para o desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores.

Segundo Gomes et al. (2008), a formação corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Por sua vez, estes novos conhecimentos deverão ser aplicados de forma a aumentar os níveis de desempenho não só dos colaboradores, mas também da própria organização.

A formação visa equipar os trabalhadores com as competências e conhecimentos necessários para desempenharem as suas funções corretamente. Para ser eficaz, este método requer que

a organização pense na rotação de funções como uma sequência de desenvolvimento com o objetivo de produzir o maior número possível de pessoas capazes de preencher posições chave dentro da empresa (Caetano et al., 2000).

Uma política de formação deve: permitir adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e do contexto económico; permitir determinar e assumir as inovações e alterações de emprego e contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa (Peretti, 2011).

Para Jean-Claude Plessis (1984, cit.in Peretti 2011) existem três tipos de determinação de necessidades:

1. Determinação a partir das competências exigidas profissionalmente e para a finalidade da empresa;
2. Determinação a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos;
3. Determinação a partir da análise da situação do trabalho.

Depois de se analisar a necessidade de formação, o responsável da formação fica encarregue da elaboração, realização e controlo da aplicação do plano de formação (orçamento, preparação, realização), animação e coordenação da equipa de formação e, ligação com os responsáveis pelos serviços de formação (Peretti, 2011).

O plano de formação pode ser anual ou abranger períodos mais longos (três a cinco anos). Este plano planeia e organiza ações de formação em função dos objetivos definidos (Peretti, 2011).

Segundo Gomes et al. (2008) o ciclo de formação é composto por uma fase considerada fase zero e mais quatro fases (o alinhamento entre as políticas de formação e a estratégia da organização, a identificação ou ao diagnóstico das necessidades de formação, a programação / planeamento da formação, a efetivação da formação e a avaliação).

No que respeita à avaliação da formação, podemos apurar que esta é avaliada em três momentos distintos inseridos nos pressupostos de Kirkpatrick (1993) e Meignant (2003): imediatamente após a formação procede-se à avaliação da reação, efetuada pelos formandos; avaliação da aprendizagem, que resulta na avaliação dos formandos pelo formador através da divisão de critérios denominados por Atitudes e Comportamentos e por Aquisição de

Conhecimentos e Competências; e depois realiza-se a avaliação de comportamento, ou como denominado internamente, a avaliação da eficácia.

A formação pode contribuir para o compromisso dos colaboradores com a organização e para o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade. É neste sentido que se deve considerar a formação como um investimento e não como uma despesa.

1.3.6. Gestão de Carreiras

Uma carreira é uma sucessão de afetações e postos de trabalho e a gestão de carreiras visa acompanhar o passado, o presente e o futuro das afetações de um trabalhador na empresa. Um sistema de gestão de carreiras tem de acompanhar e preparar a evolução das pessoas na estrutura hierárquica da empresa, normalmente através de decisões de promoção. Esta gestão tem de ter em atenção, tanto no presente como no futuro, às necessidades da empresa e às expectativas manifestadas pelos trabalhadores. Para isso, é necessário haver um sistema de avaliação que permita individualizar a gestão de emprego, a existência de planos de carreira e de uma política de mobilidade e de promoção e, por fim, uma matriz dos fluxos de saída (Peretti, 2011).

O desenvolvimento de carreiras é um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a diversas abordagens e metodologias (Jackson, 2000, cit. in Sousa et al., 2006).

O desenvolvimento de carreiras permite que: o próprio trabalhador e a organização conheçam as características deste e os seus interesses; exista um conhecimento mais aprofundado sobre as opções de carreira do trabalhador; se faça um planeamento específico e concreto de ação; se desenvolva as competências dos indivíduos; e, se concretize uma gestão interna de acordo com as necessidades e a cultura da organização (Sousa et al., 2006).

Segundo Guérin e Wils (1992, cit. in Ascensão, 2009), as práticas organizacionais de gestão de carreiras estão organizadas em seis divisões:

1. Apoio aos trabalhadores na formulação dos planos de carreira (elaboração de workshops, aconselhamento de carreira, prestar informações pertinentes às oportunidades de carreira na empresa);

2. Planos de Desenvolvimento de carreira (itens como planos sucessórios e/ou aconselhamento de carreira com a chefia);
3. Tarefas com o intuito de conduzir ao crescimento de carreira (aplicação de promoções, transferências, formações);
4. Suporte ao colaborador na solução de questões relacionadas com a sua carreira (gerir o stress, o desenvolver contínuo da carreira);
5. Redefinir o conceito de sucesso de carreira (estabelecimento de fóruns de discussão, divulgação de programas de formações, entre outros);
6. Processo de monitorização da carreira (sessões de follow-up; monitorar o progresso do colaborador e analisar o sucesso da sua carreira).

Os movimentos de carreira dentro de uma organização, podem ser: horizontais (polivalência e rotação de postos de trabalho, alterações ao nível do conteúdo do trabalho e dos processos), verticais (progressão e promoção na carreira, assente num sistema de níveis hierárquicos), internos (processos informais de obtenção de influência e poder) (Sousa et al., 2006).

O desenvolvimento de carreiras deve estar integrado com a política de RH definida pela organização, isto é, deve ser concebido para contribuir para o sucesso organizacional (integração vertical) e suportar outras atividades (integração horizontal) (Sousa et al., 2006).

1.4. RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GRH E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A agitação dos mercados e as rápidas mudanças ocorridas no tecido empresarial são realidades incontornáveis e trazem consigo uma sociedade do conhecimento, em que o conhecimento e as novas tecnologias de informação tornam-se fatores chave de diferenciação e importantes fatores críticos de sucesso. Nesta nova era da informação é exigido às organizações novas atitudes de sustentabilidade das suas vantagens competitivas. A vantagem competitiva é conseguida quando a empresa possui um conjunto de elementos humanos com conhecimentos, capacidades e características impossíveis de imitar pela concorrência (Barney, 1991).

De entre todos os recursos presentes numa empresa são os recursos humanos, devido às suas especificidades e natureza, os mais determinantes na eficácia organizacional, sendo os que possuem maior responsabilidade na criação de vantagem competitiva (Neves, 2007). Torna-se crucial que as empresas encontrem estratégias que envolvam e comprometam os seus profissionais com o desempenho da organização. Só assim, é que as organizações ficam mais fortes, mais ágeis, mais competitivas, mais sustentáveis e com maior capacidade de fazer diferença (Covey et al., 2012).

A gestão de recursos humanos é uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, pois procura alcançar vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais (Storey, 1995).

Sendo a gestão de recursos humanos um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos (Sousa et al., 2006), esta não é apenas e só composta por um mero processo, mas sim feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões.

Pfeffer e Veiga (1999) defendem que determinadas práticas de gestão associadas ao alto desempenho têm um impacto essencial para o sucesso das organizações, uma vez que se refletem em ganhos financeiros, em qualidade e em produtividade das organizações derivam da implementação de práticas de gestão de elevado desempenho. A gestão de recursos humanos é frequentemente apontada como uma variável que influencia positivamente no desempenho das organizações.

As empresas, pressionadas para aumentar os resultados, melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, tempos de resposta e aumentar a competitividade, tem vindo adotar metodologias, técnicas e ferramentas de gestão, que permitam contribuir para a medição do desempenho dos seus processos (Guest, 1997).

A importância da implementação de práticas de recursos humanos inovadoras que promovam o envolvimento/compromisso dos trabalhadores para melhorar a competitividade no mercado global já é uma realidade nas empresas. Contudo, a relação entre estas e o desempenho organizacional, a existência de práticas que têm maior influência no

desempenho organizacional do que outras e a identificação destas, são ainda temas em estudo.

Neste sentido, Delaney e Huselid (1996 cit. in Mota, 2014) defendem que existe a crença de que algumas práticas de gestão de recursos humanos, como a participação dos trabalhadores, o *empowerment*, o redesenho do trabalho, programas de formação, sistemas de produção/trabalho em equipa e compensação associada ao desempenho, estão associadas a melhores desempenhos organizacionais. O estudo destes autores veio demonstrar que práticas de GRH como seleção, formação e incentivos/compensação poderão estar positivamente relacionadas com as perceções de desempenho organizacional.

Na tentativa de explicar este complexo fenómeno, Huselid (1995 cit. in Mota, 2014) introduz o conceito de Práticas de Trabalho de Elevada Performance (PTEP), que permitem a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências, motivando os trabalhadores a utilizá-las para atingirem os objetivos estratégicos da organização. A utilização destas práticas (formação, recrutamento interno, programas de comunicação interna, compensação contingente) está associada a baixos índices de *turnover*, maior produtividade e performance organizacional,

Pfeffer e Veiga (1999) defendem que determinadas práticas de gestão associadas ao alto desempenho têm um impacto essencial para o sucesso das organizações, uma vez que se refletem em ganhos financeiros, em qualidade e em produtividade das organizações. O conjunto de práticas que os autores consideram ser capazes de produzir esses efeitos, quando implementadas em conjunto são: a segurança no trabalho, recrutamento seletivo, equipas auto-geridas/descentralização, recompensas baseadas no desempenho, formação contínua, redução das diferenças entre trabalhadores e partilha de informação.

A implementação de um conjunto de práticas de elevado desempenho, alinhadas com a estratégia das organizações permite manter e desenvolver as suas competências, o comprometimento organizacional dos trabalhadores e uma maior flexibilidade. Dessa forma, as organizações constroem a vantagem competitiva de que precisam para responder aos desafios que enfrentam (Pfeffer e Veiga, 1999).

Nas últimas décadas, vários investigadores de áreas distintas realizaram estudos sobre este tema. Com estas investigações concluiu-se que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e o desempenho organizacional. No entanto, este tema ainda é alvo de alguma controvérsia e incerteza a nível teórico e metodológico, isto é, na comunidade científica não existe ainda consenso nas teorias e nos modelos que se devem adotar para explicar este fenómeno. É necessário realizar-se uma síntese de pressupostos e resultados de diversos trabalhos e construir modelos com variáveis medidoras, pois sem estas, é difícil encontrar e testar relações causais que expliquem a relação entre as práticas de gestão de recurso humanos e as diversas medidas de desempenho das empresas (Becker e Gerhart, 1996). Ao longo dos anos, vários autores realizaram estudos e elaboraram modelos para investigar esta relação. No entanto, de acordo com alguns autores, estes estudos apresentam alguns problemas a nível metodológico na identificação dos indicadores a utilizar. Nas diversas investigações não houve consenso na definição das práticas de recursos humanos a utilizar nem nos indicadores utilizados para medir o desempenho organizacional, tornando a comparação dos diversos resultados e a sua avaliação bastante complicada.

Em Portugal foram desenvolvidos alguns estudos no âmbito das práticas de gestão de recursos humanos (Velo, 2007; Esteves, 2008; Monteiro, 2009; Cardoso, 2012; Mota, 2014), no entanto, os resultados existentes são consistentes com a conclusão que práticas de gestão de recursos humanos que são delineadas e implementadas tendo em conta a estratégia e o contexto da empresa, tendem a ter resultados mais positivos no desempenho organizacional.

Embora os temas em estudo já terem sido explorados, a presente dissertação considera-se pertinente uma vez que visa dar continuidade às investigações já feitas anteriormente em Portugal e contribuir para investigações futuras.

2. OBJETIVOS E METODOLOGIA

2.1. Objetivos do Estudo

Este trabalho de investigação tem como objetivo geral estudar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel.

Ao nível dos objetivos específicos pretende-se:

- ✓ Caracterizar o setor automóvel;
- ✓ Caracterizar a empresa em estudo;
- ✓ Caracterizar o Departamento de Recursos Humanos;
- ✓ Identificar as funções do responsável de Recursos Humanos;
- ✓ Enunciar e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa.

2.2. Opções Metodológicas

Pelo exposto anteriormente e, tendo em conta a melhoria do conhecimento sobre a temática e o objeto em estudo, optou-se pela pesquisa exploratória e pela metodologia de estudo de caso. Na presente investigação foi desenvolvido um estudo de caso único, uma vez que se pretende estudar as práticas de GRH numa empresa específica. O estudo de caso foi aplicado numa empresa do setor automóvel (Caetano Auto Setúbal). Escolheu-se esta empresa uma vez que é filial da Toyota Caetano Portugal, que é uma das empresas mais bem posicionadas no mercado automóvel.

Para Yin (1994) um estudo de caso é uma pesquisa empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são muito evidentes. A finalidade do estudo de caso é sempre holística, isto é, visa preservar e compreender o caso no seu todo. Para isso, o investigador estuda o caso no seu contexto real, em profundidade, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de dados, sendo comum combinar-se entre si diversas técnicas de recolha num mesmo caso (Yin, 1994).

A multiplicidade de critérios e características que compõem os estudos de caso levam a

classificações definidas segundo os objetivos e a natureza das informações finais. Yin (1994) classifica os estudos de caso como: exploratórios, descritivos, explicativos e avaliativos. Segundo o autor, um estudo de caso é exploratório quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados têm como objetivo o esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos dessa realidade. Gil (1989) aprova esta abordagem e refere ainda que, de entre os vários tipos de pesquisa, a exploratória é a que apresenta um menor grau de rigidez no planeamento.

Em 1979, Mintzberg designou os «case study» de metodologia de investigação direta que permite aos investigadores captar os indícios e as fontes de evidência e dar o referido salto criativo em frente na procura do modelo explicativo da situação real (Onofre, 2014).

Um dos problemas que normalmente são colocados quando se está perante um estudo de caso é que não se pode fazer uma generalização tendo por base uma única experiência. A este propósito, alguns autores reconhecem que todas as teorias são inicialmente baseadas num caso particular ou num objeto (Nevado, 1999).

A metodologia de estudo de caso possibilita, ainda, integrar um conjunto diversificado de informação de natureza qualitativa e quantitativa, obtida através de fontes primárias e secundárias, tal como (Yin, 1994): as entrevistas; os inquéritos por questionário; a observação direta; a observação participante; os artefactos físicos; os documentos e registos, neste caso da organização.

Para atingir os objetivos definidos, adotou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e exploratória.

Para Jean-Pierre Deslauriers (cit. in Guerra, 2006:11), os métodos qualitativos designam uma “variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, decodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se traduzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência”.

A pesquisa qualitativa baseia-se principalmente na utilização de dados qualitativos, incluindo a etnografia, a investigação naturalista, os estudos de caso, a etnometodologia, a metodologia de histórias de vida, as aproximações biográficas e a investigação narrativa (Rodríguez et al., 1999). Orienta-se por uma perspetiva mais interpretativa e construtivista.

Para Denzin e Lincoln (1994 cit. in Meirinhos e Osório, 2010), a palavra qualitativa implica uma ênfase em processos e significados que não são examinados nem medidos rigorosamente, relativamente à quantidade, volume, intensidade ou frequência.

2.3. Instrumento de Recolha de Dados

Para Yin (1994:92), uma das “principais vantagens dos estudos de caso prende-se com o facto de permitirem recorrer a múltiplas fontes para recolher os dados”.

Os instrumentos para a recolha de informação, neste estudo de caso, foram a entrevista e a análise documental. No presente estudo, a entrevista foi dirigida à responsável de RH da Caetano Auto Setúbal com o intuito de recolher informações sobre a empresa, a função de RH e as práticas aplicadas. A análise documental tem como propósito obter informações que permitam conhecer e caracterizar a empresa, assim como recolher outras informações pertinentes para a investigação. Para a elaboração deste estudo, recorreu-se ao Relatório Anual de Contas e ao *site* da empresa.

Quando um investigador analisa documentos deve ter em mente o propósito da sua investigação, por forma a não dedicar demasiado tempo a documentos pouco ou nada relevantes (Yin, 1994).

A entrevista é o principal método de recolha de dados nas pesquisas qualitativas. “É um modo particular de comunicação verbal entre duas pessoas, um entrevistado que recolhe os dados e um respondente que fornece a informação” (Fortin, 2016:375).

Ainda, segundo Yin (1994:92), a utilização de múltiplas fontes de dados na elaboração do estudo de caso, “permite por um lado, considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e por outro lado, permite corroborar o mesmo fenómeno”.

No entendimento de Ghiglione e Matalon (1997), as entrevistas são utilizadas para as técnicas menos diretivas e permitem captar mais facilmente as representações sociais, bem como o sentido que os entrevistados atribuem à realidade, os seus valores e comportamentos.

Para o estudo, recorreu-se à entrevista semi-diretiva através de um Guião (Apêndice 1) previamente definido pois pretendeu-se que a entrevistada (responsável de RH) respondesse pelas suas próprias palavras e conforme o seu próprio quadro de referência a todas as

questões colocadas. Esta entrevista foi feita com intuito de apurar informações relativamente à empresa, ao departamento e à função de RH e, principalmente para saber que práticas de recursos humanos e como estas são implementadas na empresa. A entrevista foi feita nas instalações da Caetano Auto Setúbal, foi gravada e durou cerca de 30 minutos.

2.4. Tratamento de Dados

Após a realização da entrevista, a mesma foi transcrita e analisada (Apêndice 2). Para analisar a informação recolhida na entrevista, recorreu-se à análise de conteúdo, considerada como uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas. Esta análise foi feita tendo em conta as três etapas fundamentais definidas por Bardin (2011), a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Para Bardin (2011:47), o termo análise de conteúdo designa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Normalmente, segundo Bardin (2011), envolve um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material. Inicia-se o trabalho escolhendo os documentos a serem analisados. No caso de entrevistas, elas serão transcritas e a sua reunião constituirá o corpus da pesquisa.

Com os dados transcritos, inicia-se a leitura flutuante. Em seguida, passa-se a escolha de índices ou categorias, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses, e a organização destes em indicadores ou temas. Os temas que se repetem com muita frequência são recortados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (Bardin, 2011:100).

Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de

codificação, adotando-se os seguintes procedimentos de: codificação - recorte, enumeração, classificação e agregação de características comuns; classificação - semântico (temas, no exemplo dado), sintático, léxico e categorização (que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los).

A terceira fase do processo de análise do conteúdo pode ser de dois tipos: análise dos “significados” (análise temática) e análise dos “significantes” (análise dos procedimentos). No que diz respeito a esta pesquisa, a técnica de análise eleita foi a análise categorial. Esta técnica permitiu condensar os dados, categorizando e uniformizando-os de forma a tornar mais acessível a análise das respostas e as suas interpretações.

Bardin (2011) refere que a análise supracitada funciona através de operações de desmembramento do texto em categorias segundo reagrupamentos analógicos, refere ainda que é uma análise rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples.

3. ANÁLISE DO CASO

Para análise do estudo caso, primeiramente efetuou-se uma recolha e análise de dados relativamente ao setor automóvel em Portugal, de forma a perceber a sua evolução e em simultâneo a posição da empresa no setor. Deste modo, conseguiu-se aferir o nível e grandeza de impacto que os resultados obtidos têm à luz daquilo que são as outras organizações do setor. Posteriormente, procedeu-se à recolha de dados relativamente à empresa em estudo, de forma a caracterizar a mesma e a conhecer em detalhe qual a estratégia e a forma de comunicação desta com o exterior/cliente. Assim, conseguiu-se conhecer a empresa e a forma como esta se posiciona no mercado e tende a evoluir perante os resultados e evolução global do setor.

Por fim, analisou-se os resultados obtidos na entrevista efetuada à responsável de RH da empresa e tentou-se verificar de que forma é que estes resultados vão ao encontro dos objetivos traçados e respondem à problemática em estudo.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR AUTOMÓVEL

O surgimento da indústria automóvel no mundo e, em particular, em Portugal, resultou no seu desenvolvimento. No caso de Portugal, durante os anos sessenta e setenta, verificaram-se diversas tentativas de enveredar na construção de automóveis. A grande maioria dessas tentativas verificaram-se falhadas, devido a uma grande escassez de conhecimentos científicos e tecnológicos, bem como um mercado nacional pouco aberto e pouco exigente. Um dos exemplos disso foi o caso da FAP (Fábrica Automóvel Portuguesa) cuja sua existência apenas durou de 1959 a 1965, encerrando sem produzir um único veículo e deixando os seus acionistas sem o retorno dos seus investimentos (Féria, 1993).

No entanto, é possível delinear três períodos na história da indústria automóvel portuguesa, a iniciarem-se a partir da década de sessenta (até lá a produção, além de residual, era principalmente artesanal, sendo que a “génese” da indústria automóvel portuguesa deu-se no início desta década). De 1961 a 1974/76, o mercado português é caracterizado como excessivamente protecionista, obrigando à montagem da maior parte dos automóveis já dentro do país, mas não a produção dos seus componentes. (Féria, 1993).

A origem da Toyota Caetano Portugal S.A. dá-se com a prossecução do contrato entre a empresa Salvador Caetano I.M.T.V e a Toyota Motor Sales, a 17 de fevereiro de 1968. Nesta data, o Grupo Salvador Caetano tinha já 22 anos de existência, mas a vontade de alargar o mercado Toyota na Europa aliada à ambição crescente do volume de negócio do grupo traçou definitivamente a sua posição no mercado nacional¹.

No período de 1977 a 1986/8, a indústria automóvel portuguesa foi marcada pela liberalização do mercado, tornando-o mais recetivo às exportações (uma das consequências da revolução de 25 de Abril de 1974). Esta “abertura” ao exterior resultou na implantação do projeto Renault em Setúbal e Cacia (Selada, 2004).

De 1989 a 2002/04, com a entrada de Portugal na União Europeia em 1986 e a implementação da moeda única mais tarde, foi possível assistir a uma reabertura do mercado português ao europeu. Deste modo foi possível surgir, em julho de 1991, o projeto AutoEuropa, localizado em Palmela (Selada, 2004).

Assim, com a implementação da Toyota Caetano Portugal, seguida dos projetos Renault e AutoEuropa, o setor automóvel português conseguiu atingir a dimensão que possui atualmente, representando um importante setor da economia portuguesa.

Hoje, a indústria automóvel em Portugal é um setor significativo, dando um contributo forte ao emprego e no PIB português.

Segundo a AFIA - Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel², o setor de componentes para automóveis é o mais significativo, agregando cerca de 200 empresas, o que representa cerca de 42.000 postos de trabalho. Cerca de 48,5 por cento das empresas do setor automóvel produz componentes e acessórios para veículos automóveis. De seguida, surgem as empresas, cerca de 14,5 por cento, que produzem artigos de matérias plásticas, e cerca de seis por cento das empresas produz artigos de borracha.

¹ Fonte: <http://www.toyotacaetano.pt/>

² Retirado de: Aicep Portugal Global. **Portugal global – Indústria automóvel e componentes. Nº87. maio 2016.** www.portugalglobal.pt, pp.6.

Em termos de localização, a maior parte das empresas deste setor encontra-se no norte do país, essencialmente nos distritos de Aveiro, Porto e Braga. A principal atração do norte do país é o seu custo, tanto de trabalho como de terra.

No que respeita ao volume de negócios do sector automóvel, este tem um grande peso na economia portuguesa, apesar das quebras ocorridas nos últimos anos. Foi registado um volume de negócios no valor de 7.3 mil milhões de euros em 2012. Deste valor, 81,8% (5.9 mil milhões) dizem respeito ao valor obtido a partir de exportações (ACAP, 2011).



Fonte: ACAP

Figura 1. Localização das principais fábricas do setor automóvel em Portugal. Fonte: ACAP, 2011.

Ao nível das 5 empresas, de maior dimensão a atuar em Portugal, podemos analisar a seguinte tabela 1, relativa ao volume de negócios obtidos por cada uma delas no ano de 2011.

Empresa	Volkswagen Autoeuropa	Peugeot Citroen	Toyota Caetano	Mitsubishi	VN Automóveis
Volume de Negócios (€)	1.646.507.871	351.194.035	328.425.815	129.247.287	2.832750

Tabela 1 – Volume de negócios dos principais produtores nacionais (ACAP, 2011).

Através da análise da Tabela 1, podemos concluir que a Autoeuropa é a empresa com maior Volume de Negócios no setor automóvel português, ultrapassando o valor obtido pelas restantes quatro empresas juntas. A Toyota Caetano Portugal está posicionada em terceiro lugar nesta tabela, com um volume de negócios de 328.425.815 €.

3.2. CARACTERIZAÇÃO EMPRESA (ATIVIDADE, LOCALIZAÇÃO E HISTÓRIA)

A empresa em estudo é a Caetano Auto Setúbal, filial da Toyota Caetano Portugal.

A Toyota Caetano Portugal - S.A. (até ao final de 2006 com a designação Salvador Caetano IMVT - SA), iniciou a sua atividade em 1946 como fabricante de carroçarias, atividade que ainda hoje se mantém no Grupo através da CaetanoBus.

Segundo dados retirados e divulgados no site, esta empresa tem como³:

- Missão: ter “sempre posicionamento de líder de mercado em todas as áreas em que opera”; ser “uma Empresa estratégica que, assentando na preocupação com colaboradores e clientes, será reconhecida como entidade íntegra na relação com o ambiente e comunidade, empenhado na melhoria constante, e na permanente satisfação das necessidades do cliente”.
- Valores: “as pessoas, o respeito pelo ambiente e o crescimento económico são pilares do nosso sucesso; “mantemos a orientação permanente para a satisfação do Cliente”; “servimos o maior número de pessoas respeitando a individualidade e dignidade de cada um”; “procuramos o crescimento pela eficiência e eficácia da gestão”; “desenvolvemos uma cultura empresarial assente em princípios de equidade e justiça, da ética e da moral”; “criamos relações duradouras com parceiros a nível nacional e mundial”.
- Visão: ser “uma referência em todas as áreas em que atua pela sua capacidade de inovar, de responder a desafios e pela sua diversificação nos serviços que oferece, na certeza da orientação para o cliente.

³ Fonte: <http://www.toyotacaetano.pt>

Breve História da Toyota Caetano Portugal⁴:

- 1946 - Funda-se a Empresa que inicia a sua atividade na indústria de carroçarias de Autocarros (estruturas totalmente em madeira).
- 1952 - A Empresa introduz em Portugal a técnica de construção mista (perfis de aço e madeira), no fabrico de Carroçarias de Autocarros.
- 1965 - Entra em laboração a unidade fabril em Oliveira do Douro, destinada ao fabrico de Autocarros e Componentes para Linha de Montagem.
- 1967 - Dá-se início à atividade exportadora com o envio das primeiras Carroçarias de Autocarros para Inglaterra.
- 1968 - A Empresa é nomeada distribuidor exclusivo dos produtos Toyota para Portugal. Dá-se a integração da Transmotor no Grupo Salvador Caetano.
- 1972 - Dinamiza a formação de empresas de retalho Toyota com a constituição de quatro novas empresas Associadas: Salvador Caetano (Minho), Salvador Caetano (Coimbra), Salvador Caetano (Setúbal) e Salvador Caetano (Algarve).
- 1979 – 1981 - É criada a Fundação Salvador Caetano.
- 1984 - É assinado no final de 1984, o Protocolo com o LNETI. Este protocolo teve como objetivos principais o desenvolvimento tecnológico, permitindo a reestruturação da atividade industrial através da modernização, inovação, investigação e qualidade.
- 1986 – Em 19 de Novembro, Salvador Caetano IMVT, SA procede à Oferta Pública de Venda (OPV) de 300.000.000\$00 (20% do capital social) respondendo à solicitação de desenvolvimento do mercado de capitais em Portugal.
- 1989 - A Divisão Gaia é certificada, de acordo com a norma Europeia EN NP 29002, reconhecendo o seu Sistema da Qualidade (5º certificado em Portugal e 1º do sector automóvel).

⁴ Fonte: <http://www.toyotacaetano.pt>

- 1991 - Em 2 de Janeiro inauguram-se as novas instalações do Carregado.
- 1996 - São comemoradas as BODAS DE OURO da Empresa (50 anos).
- 2000 - Vendas acumuladas de 400.000 unidades. A Toyota detinha uma quota de mercado nacional de 4,8%. É introduzido em Portugal o primeiro veículo híbrido - o Toyota Prius.
- 2001 - Início do Plano de Renovação da Rede de Concessionários Toyota. Início da implementação do Novo Conceito de Retalho nas Concessões.
- 2006 - Nova sinalética Toyota para a Rede de Concessionários. Início do fornecimento de peças a Concessionários de Espanha, a partir do Armazém da TLSPT, em V.N. Gaia.
- 2007 - Vendas acumuladas de 500.000 unidades. Alteração da denominação social de Salvador Caetano I.M.V.T., S.A. para Toyota Caetano Portugal, S.A. e concentração de todas as atividades Toyota na nova empresa.
- 2008 - A Toyota celebra 40 anos de presença em Portugal.
- 2009 - Projeto de contribuição social "1 Toyota 1 árvores " atinge 68.000 árvores entregues à floresta.

A Toyota Caetano Portugal, SA tem como principais atividades a Indústria, o Comércio e o Serviço Pós-Venda, que se segmentam do seguinte modo⁵:

Vila Nova de Gaia:

- Importação de automóveis ligeiros comerciais e de passageiros Toyota;
- Importação e comercialização de peças e assistência técnica;
- Importação, comercialização e assistência após-venda de máquinas de movimentação de cargas (Toyota e BT);

⁵ Fonte: <http://www.toyotacaetano.pt>

- Distribuição, comercialização e assistência após-venda de mini-autocarros Caetano (Toyota) em Portugal.

Ovar:

- Montagem de comerciais ligeiros Toyota (Dyna);
- Incorporação de componentes em veículos comerciais.

Carregado:

- Comercialização e assistência após-venda de máquinas de movimentação de cargas (Toyota e BT).

Na Divisão Fabril de Ovar concentra-se grande parte da produção industrial da empresa. Local onde é feita a produção e montagem de veículos comerciais Toyota. Mais recentemente a empresa apostou no setor aeronáutico, investindo numa unidade fabril em Vila Nova de Gaia dedicada à produção de componentes para aviões.

Segundo o Relatório Anual de Contas da empresa, em 2016, relativamente à atividade comercial, a Toyota Caetano Portugal assistiu ao crescimento de 4% na venda de veículos, face a 2015. Neste mesmo ano, a empresa voltou afirmar a sua liderança no mercado, com uma quota superior a 30% na atividade de Veículos Industriais.

3.2.1. Estrutura organizacional

As empresas da Toyota Caetano Portugal são empresas independentes com administrações próprias, denominações fiscais e financeiramente distintas, interligadas à sede. Estas empresas têm as suas comissões executivas a responderem ao conselho de administração e as restantes áreas aos respetivos administradores e diretores. Logo a empresa tem, segundo a tipologia de Mintzberg uma configuração estrutural divisional. Esta forma de estrutura conduz naturalmente a uma descentralização importante: a sede delega a cada divisão os poderes necessários para a tomada das decisões que dizem respeito às suas próprias operações. Neste momento, a Caetano Auto Setúbal tem cerca de 102 trabalhadores efetivos, distribuídos por 3 pontos: Setúbal, que verga cerca de 50% das pessoas (53 trabalhadores), Barreiro (38 trabalhadores) e Montijo (11 trabalhadores).

As Direções Administrativa e Financeira (que na prática constituem uma só Direção), a Direção Comercial, Direção Após Venda e a Direção de Qualidade comportam as principais funções de apoio administrativo e logístico. A Direção Administrativo-financeira subdivide-se nas secções: Tesouraria/Controlo Crédito; R.H./ Gestão Fornecedores / Controlo Gestão / Qualidade; Economato; Telefonista / Serviços Externos; Serviço Limpeza Edifício; Ambiente, Higiene e Segurança. A Direção Comercial, comporta as secções de Responsável Condomínio / Coordenador MKT e Vendas (coordena as filiais do Montijo e do Barreiro) e Comercial Viaturas Usadas e Novas (Chefes de Vendas coordenam secretariado e técnicos de vendas). O Diretor de Após Venda é o responsável pelo Serviço de Portaria, Serviço de Limpeza, Lavadora, Serviço de Mecânica, Oficina Colisão, Venda de Peças e Acessórios e Coordenação de Recepção. Para além destas Direções, ainda há os Departamentos de: Qualidade, Kaisen, Gestão de Negócios e Gestão Relações Clientes. Todas as Direções e Departamentos são chefiados pelo Diretor Geral da Plataforma de Setúbal (Figura 2).

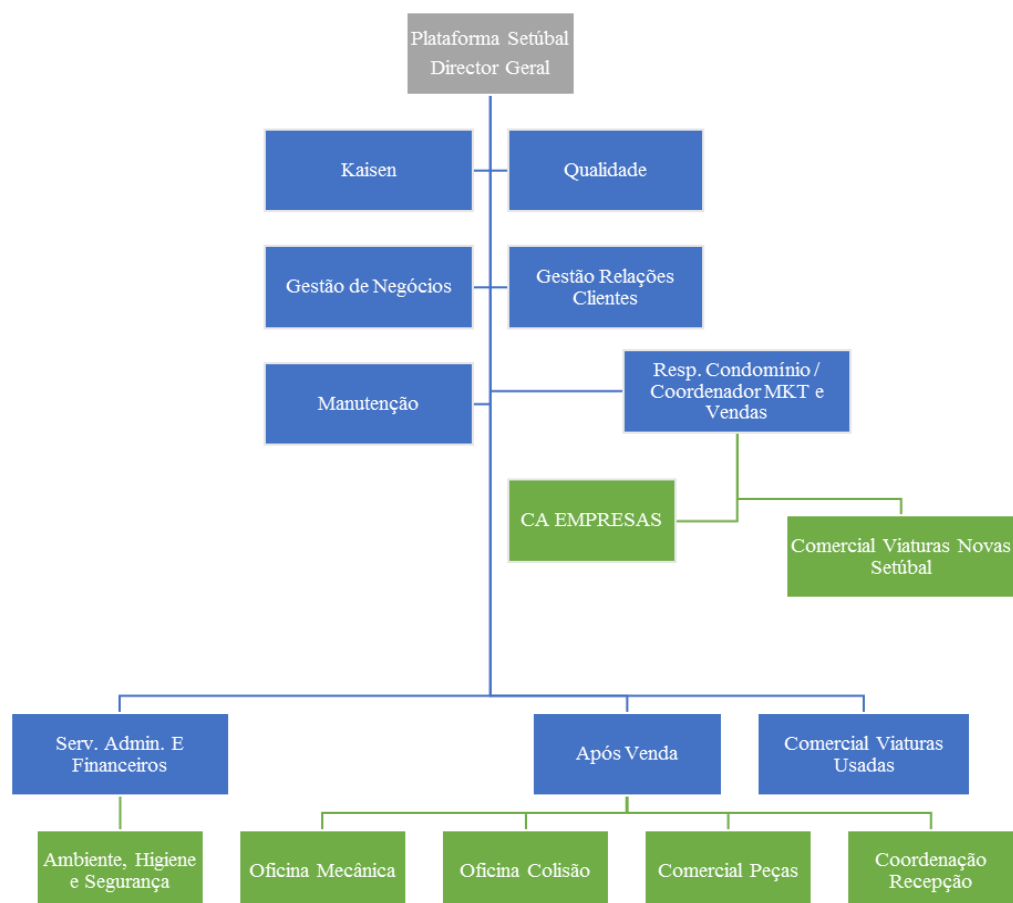


Figura 9. Organograma Funcional Geral da Caetano Auto Setúbal. Fonte: Responsável de RH da empresa.

3.2.2. Processo de produção e Organização do Trabalho

A nível Industrial, o sistema de produção da Toyota Caetano Portugal é por encomenda. Desta forma, consegue produzir o necessário no tempo devido, gerando um fluxo de trabalho mais equilibrado, mas nunca interrompendo as verificações de qualidade e melhorias nos seus processos. Este sistema de produção permite produzir produtos de alta qualidade com boa relação de custo-benefício. Este sistema respeita o meio ambiente, que inclui a reciclagem dos produtos no final da sua vida útil⁶.

Caso o equipamento não esteja a funcionar ou alguma parte do carro esteja defeituosa e seja detetada, o processo automaticamente pára, parando a produção por parte dos colaboradores que vão solucionar o problema. Para que o Sistema *Just-in-Time* (produzir apenas o que é estritamente necessário, quando é necessário e em quantidade necessária) funcione, todas as partes do carro que são produzidas têm que estar dentro dos *standards* de qualidade. Isto é atingido através do *jidoka*⁷. Tendo como finalidade a entrega de um carro ao Cliente, no mais curto espaço de tempo, o carro deve ser produzido o mais eficientemente possível, no período de tempo mais curto possível⁸.

Segundo a entrevistada, as equipas são organizadas tendo em conta a divisão/ departamento em que estão inseridas. Os trabalhadores têm que seguir as normas e diretrizes *Kaisen* implementadas. Todas as equipas trabalham por objetivos, com exceção do departamento administrativo-financeiro. Estes objetivos são implementados no ano anterior na sede, Toyota Caetano Portugal, com os chefes de cada área. Mensalmente estes objetivos são enviados aos trabalhadores e é da responsabilidade do Diretor Geral e dos Diretores de cada Secção/Divisão, verificar se estes estão a ser cumpridos.

⁶ Fonte: www.toyota.pt

⁷ Jidoka significa a paragem da máquina, quando completa o processo normal. Também significa, caso um problema de equipamento ou qualidade surja, a máquina deteta o problema e pára, prevenindo a produção de produtos com defeito. Como resultado, apenas produtos que satisfazem os níveis de qualidade passam nos processos da linha de montagem.

⁸ Fonte: www.toyota.pt

3.2.3. Caracterização da Função de Recursos Humanos

Segundo dados apurados na entrevista, a Caetano Auto Setúbal não possui um Departamento de Recursos Humanos (DRH). Na estrutura formal da Empresa, a função Recursos Humanos (RH) encontra-se como uma secção subordinada à Direção Administrativo-Financeira, constituída por 3 pessoas.

De acordo com informação obtida, na prática, a função RH não se encontra autonomizada. As atividades inerentes à função RH são desempenhadas por uma pessoa que é também responsável pelo departamento financeiro. A Caetano Auto Setúbal tem uma responsável de RH para as três filiais (Setúbal, Barreiro e Montijo) que está em permanente contacto com o Departamento de RH da sede (Toyota Caetano Portugal).

A administrativa acumula a função de responsável de RH com a Financeira. No âmbito da GRH é responsável por planear e gerir os subsistemas de gestão dos trabalhadores, pelo recrutamento e seleção, pelos cargos e salários, pela formação e desenvolvimento, pela avaliação de desempenho, por gerir as rotinas do pessoal, pelos benefícios a atribuir a cada funcionário e pela gestão de carreiras. A principal ferramenta para o tratamento das informações de RH é a Intranet (Portal do Colaborador). A responsável carrega toda a informação dos funcionários e estes podem consultar e validar os seus dias de férias, os seus recibos de vencimento, o seu absentismo, entre outros.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH

Tendo em conta o apurado na entrevista, as práticas de GRH da Caetano Auto Setúbal são predominantemente de natureza administrativa. As novas práticas de GRH que a Empresa tem vindo a adotar, e sobretudo a formalizar, decorrem mais das necessidades de cumprimento das exigências do SGQ (a Empresa é certificada pelas normas ISO 9001 e ISO 14001) e do cumprimento das Normas de Gestão da Qualidade *Kaizen Lean*. A implementação do *Kaizen* diário na sua estrutura, já tem mostrado resultados no aumento da eficiência das Equipas, na redução de desperdícios e na melhoria da qualidade de serviço deste departamento, e está a ser alargado às restantes áreas.

As razões que levam à adoção deste tipo de práticas de GRH, que se podem considerar como práticas mais técnicas ou da gestão do pessoal, são refletidas no modo como estas são formalizadas pela Empresa, bem como pelo seu cariz mais administrativo do que estratégico.

3.3.1. Recrutamento e Seleção

Relativamente ao recrutamento, a empresa tem um processo formalizado. O responsável de cada secção identifica a necessidade de recrutar um novo trabalhador e submete um pedido na Intranet (Portal do Colaborador) da empresa. Este pedido é enviado diretamente para o Diretor Geral, em Vila Nova de Gaia, que o aprova ou não. Assim, que o pedido é aprovado o departamento de RH começa o processo de procura dos candidatos e publica essa informação na Intranet para que os trabalhadores internos possam também se candidatar para mudarem de funções ou até para ascenderem numa outra posição na empresa. A responsável de RH também consulta a base de dados onde guarda as candidaturas espontâneas que recebem, para averiguar se existe algum candidato com as características pretendidas para o lugar vago.

“Durante algum tempo, a empresa recorreu a empresas de *outsourcing* para este processo, contudo esta prática deixou de ser viável com a crise. Atualmente, a empresa recorre essencialmente ao recrutamento externo e utiliza os jornais e a internet para divulgar as vagas abertas” (Responsável de RH da empresa).

Este tipo de recrutamento é vantajoso, pois permite a renovação e enriquecimento das pessoas na organização com novas formas de pensar e encarar os problemas, aproveitando os investimentos feitos em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos e, contribui para uma maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho.

“As competências valorizadas no processo de recrutamento, dependem muito da área a que este se candidata, contudo competências a nível de moral (cultura) e costumes são sempre valorizadas” (Responsável de RH da empresa).

A seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Normalmente, este processo inicia-se com a análise das cartas e dos currículos, faz-se a avaliação das características apresentadas pelo candidato e as exigências da função. De seguida, os candidatos são

convocados para uma entrevista. São entrevistas tradicionais, isto é, o candidato é avaliado de acordo com as exigências da vaga. Se for um processo local as entrevistas são todas presenciais se for um processo iniciado pela sede (Toyota Caetano Portugal) são via *Skype*.

3.3.2. Acolhimento e Integração

“Como a empresa tem um sistema integrado de qualidade e utiliza as normas *Kaisen* tem um procedimento com várias normas e diretrizes que têm de utilizar neste processo” (Responsável de RH da empresa).

Este processo começa com: a preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio; a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas; o fornecimento, à equipa de trabalho do novo trabalhador, de todas as informações que esclareçam receios ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar.

Segundo a responsável de RH, assim que o novo trabalhador chega a empresa, é-lhe entregue um manual de acolhimento, o responsável da secção faz um *turn around* pela empresa para este conhecer o local de trabalho, os colegas de trabalho e acompanha o novo trabalhador ao departamento de RH para este lhe explicar questões relativas com o seguro de saúde, o pica-ponto, as condições de trabalho, entre outros.

3.3.3. Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho, segundo Caetano et al. (2000), ajuda a discriminar os níveis de desempenho entre os diferentes trabalhadores e a sua ligação com a remuneração, poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas. As organizações devem desenvolver um sistema de avaliação de desempenho adequado às suas características, uma vez que este pode influenciar o desempenho total da empresa (Caetano et al., 2000).

Como a Caetano Auto constituiu “um grupo de pessoas afetas ao sindicato (entidade patronal, representante da HDS e representantes sindicais) e segundo a lei, quando há um grupo organizado não é necessário fazer entrevistas e apuramentos junto de cada trabalhador, a empresa só fez uma avaliação de desempenho nos últimos 10 anos, em 2012. Esta avaliação foi bem percecionada pelos trabalhadores, apesar de estes ainda não estarem bem

familiarizados com o conceito. Em 2016 decorreu um processo de avaliação aleatória, isto é, os trabalhadores receberam através da Intranet uma entrevista em que podiam participar ou não e, houve também candidatos aleatoriamente escolhidos para irem à sede (Vila Nova de Gaia) fazer uma entrevista e uma avaliação. Esta avaliação não correu de todo bem, uma vez que a perceção que as chefias e a administração tinham não foi ao encontro do que os trabalhadores pensavam e sentiam. Este processo de avaliação está a decorrer de novo, atualmente, para apurar o que correu mal e constituir um novo processo que vá, também, de encontro às expectativas dos trabalhadores” (Responsável de RH da empresa).

As avaliações feitas pela empresa, tendo em conta Sousa et al. (2006), tiveram como principal objetivo cumprir os objetivos estratégicos da organização. Contudo, o processo de avaliação que decorre atualmente na empresa tem como objetivo, para além de cumprimento dos objetivos estratégicos, a melhoria da comunicação interna entre trabalhadores e chefia.

Os instrumentos utilizados pela empresa para avaliação de desempenho, tendo em conta Sousa et al. (2006), foram: a pesquisa de campo, a avaliação na sede da empresa foi feita pelo chefe com assessoria de um especialista que elaborou um relatório tendo em conta a entrevista realizada; a auto-avaliação e a avaliação por competências, o colaborador fez uma análise das suas próprias características de desempenho através do formulário enviado pelo Portal do Colaborador (Intranet), identificando as suas competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas.

A técnica utilizada para dar o *feedback* aos colaboradores foi a entrevista.

3.3.4. Formação

Segundo Gomes et al. (2008), a formação corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Por sua vez, estes novos conhecimentos deverão ser aplicados de forma a aumentar os níveis de desempenho não só dos colaboradores, mas também da própria organização.

Segundo a responsável de RH, a Caetano Auto tem “um processo de formação contínua dos trabalhadores, mais específico e mais incisivo na parte técnica e comercial.” Como os trabalhadores têm que ter pelo menos 30 horas anuais, a empresa investe na formação no

posto de trabalho e tenta sensibilizar os trabalhadores para os acidentes de trabalho. Esta formação é dada umas vezes pela qualidade e outras vezes pelo departamento de RH e é direcionada para todos os trabalhadores, incluindo a área administrativa. Há cerca de 3 anos, a empresa investiu numa formação de gestão de riscos.

Esta formação é dada ao longo dos anos. Na parte técnica e comercial, como há sempre modelos novos a serem lançados, a formação é mais frequente, nomeadamente para os técnicos, chefes de vendas, parte de marketing, secretários comerciais, etc. Com o intuito de reduzir custos, a maioria dos formadores são da sede. No fim da formação, o/os formador/es enviam impressos, que também estão no sistema geral da qualidade, e o colaborador preenche e envia. Ao fim de 2 ou 3 meses, são aplicados testes à área comercial e, posteriormente, enviados para o departamento responsável em Vila Nova de Gaia. Esta troca de impressos e testes é feita pela Intranet da empresa. O departamento da qualidade também prepara uma autoavaliação para os trabalhadores preencherem e darem *feedback* sobre a formação e sobre a sua aprendizagem/ aquisição de conhecimentos (Responsável de RH da empresa).

No último ano, a empresa apostou na formação dos jovens, na diversificação de qualificações com novos cursos de Reparação e Pintura para dar resposta às necessidades do Setor.

No que respeita à avaliação da formação, podemos apurar que esta é avaliada em quatro momentos distintos inseridos nos pressupostos de Kirkpatrick (1993): imediatamente após a formação procede-se à avaliação da reação/ satisfação dos formandos, efetuada pelos formandos; avaliação da aprendizagem, que resulta na avaliação dos formandos pelo formador através da divisão de critérios denominados por Atitudes e Comportamentos e por Aquisição de Conhecimentos e Competências; depois realiza-se a avaliação de comportamento no posto do trabalho, ou como denominado internamente, a avaliação da eficácia; e, por fim, a avaliação do resultado no negócio.

Com esta avaliação, pretende-se apurar os progressos do formando na aprendizagem e assegurar a sua interatividade com o sistema formativo. Além disso, pretende-se que o formando adquira capacidades, interesses e recursos metodológicos que lhe permitam a autonomia na aprendizagem.

3.3.5. Remunerações

Na empresa, existe uma política de diferenciação salarial, sendo as remunerações definidas por função e pelo nível na escala da função. Contudo no departamento comercial, a acumulação base é igual para todos os trabalhadores. Segundo dados da entrevista, a política salarial baseia-se nos salários praticados por empresas do mesmo sector. A compensação global é composta pelo salário base e os subsídios de alimentação e transporte. No que respeita à política de incentivos, a empresa atribui prémios individuais e coletivos que variam de acordo com os objetivos atingidos (Responsável de RH da empresa).

3.3.6. Gestão de Carreiras

Não existe nenhum plano de gestão de carreiras na empresa. Os trabalhadores têm a oportunidade de se candidatarem a um outro posto de trabalho e ascender na carreira dentro da empresa, apesar deste ser um processo complicado (Responsável de RH da empresa).

3.3.7. Mecanismos de informação e participação dos trabalhadores

Através da entrevista, consegue-se perceber que a comunicação dentro da empresa é maioritariamente feita através da Intranet (Portal do Colaborador). A empresa possui, também, caixas de sugestões para os trabalhadores e clientes e, ainda, uma Extranet que faz comunicação com todas as empresas da marca. A comunicação da empresa para o exterior, nomeadamente a publicidade, é feita pelo responsável de Marketing em consonância com a sede (Responsável de RH da empresa).

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral estudar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel. Como objetivos específicos pretendeu-se caracterizar o setor automóvel, caracterizar a empresa em estudo, caracterizar o Departamento de Recursos Humanos, identificar as funções do responsável de Recursos Humanos e enunciar e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa.

Do ponto de vista metodológico foi utilizada a metodologia do estudo de caso. O estudo de caso foi aplicado numa empresa do setor automóvel. As técnicas de recolha de informação sustentaram-se na entrevista exploratória e na análise documental. A entrevista foi dirigida à responsável de RH da Caetano Auto. A análise documental teve como propósito obter informações que permitam conhecer e caracterizar a empresa, assim como recolher outras informações pertinentes para a investigação. Para a elaboração deste estudo, recorreu-se ao Relatório Anual de Contas e ao *site* da empresa.

A complementaridade de métodos utilizados e a análise dos resultados permitiu dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos definidos.

Através da análise do Relatório Anual de Contas e do *site* da empresa, conseguiu-se fazer uma caracterização desta.

A entrevista à responsável foi uma mais-valia para caracterizar o DRH e identificar as funções do responsável. Após análise documental e informação prestada percebeu-se que nos últimos anos a área de Recursos Humanos sofreu uma reestruturação e a empresa implementou uma estratégia de organização e gestão integrada de Pessoas, coerente com os objetivos do negócio.

Relativamente às práticas de GRH implementadas pela Caetano Auto, apurou-se que são predominantemente de natureza administrativa. As novas práticas de GRH que a Empresa tem vindo a adotar, e sobretudo a formalizar, decorrem mais das necessidades de cumprimento das exigências do SGQ (a Empresa é certificada pelas normas ISO 9001 e ISO 14001) e do cumprimento das Normas de Gestão da Qualidade *Kaizen Lean*. A implementação do *Kaizen* diário na sua estrutura, já tem mostrado resultados no aumento da

eficiência das Equipas, na redução de desperdícios e na melhoria da qualidade de serviço deste departamento, e está a ser alargado às restantes áreas.

Houve uma revisão do modelo corporativo organizacional, nomeadamente na atualização do descritivo de funções e no desenvolvimento de um novo sistema de gestão de desempenho. A revisão do sistema de avaliação de desempenho foi uma das grandes prioridades, uma vez que é uma componente essencial para o alinhamento do papel de cada trabalhador com os objetivos e valores da empresa.

A empresa implementou novas ferramentas digitais que permitem a aceleração, simplificação e desmaterialização dos processos. Nomeadamente, novas funcionalidades disponíveis no Portal do Colaborador (Intranet) através do “Business Project Management”.

No último ano, a empresa apostou na formação dos jovens, na diversificação de qualificações com novos cursos de Reparação e Pintura para dar resposta às necessidades do Setor.

As principais limitações desta dissertação prendem-se com as dificuldades de acesso aos trabalhadores para estudar a apreciação deles sobre as práticas de GRH, pelo que só foi possível realizar uma entrevista para caracterizar os recursos humanos e as práticas de GRH. Em termos de futuras investigações seria interessante apurar a perceção destes, através de entrevistas ou questionários e, verificar até que ponto a implementação destas práticas neste setor contribuem para o desempenho organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Aicep Portugal Global. Portugal global – Indústria automóvel e componentes. N°87. Maio 2016. www.portugalglobal.pt, pp.6. pp. 8.

Alcázar, Fernandez e Gardey, (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role play by human resources in firm success, *Management Review*, 16, pp. 213-241.

Ascensão, C. (2009). Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel. Universidade de Lisboa: Lisboa.

Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

Becker, Brian, Gerhart, Barry (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.

Correia, Anabela Gomes (2005). As Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal. Documentos de Trabalho em Gestão (Working Papers in Management), Área Científica de Gestão, G/N° 9, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Covey, Sean; Huling, Jim; McChesney, Chris (2012). *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*, New York Times.

Cunha, M. Pina e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cardoso, C.C., Marques, C. A., & Gomes, Jorge F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, LDA.

Esteves, Teresa (2008). Práticas de GRH e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português, Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.

Féria, Luís Palma (1993). Strategic Alliances in the Automotive and Aircraft Industries, International Conference on Cooperation and Competiveness, Lisbon, October.

Fernandes, Alexandra, e António Caetano (2007), A avaliação de desempenho. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas, Lisboa: Editora RH, 359-387.

Fernández, L. (1999). Modelos de Dirección de Recursos Humanos, Papeles del Psicólogo, n.º 72. Disponível em 3/05/2014:

<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=802> >.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). O Inquérito – Teoria e Prática (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(4), 65-71.

Guerra, Isabel (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – sentidos e formas de uso, Estoril, Príncípia.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda; Journal of Human Resource Management, 8:3, pp. 273-276.

Kirkpatrick, Donald L. Evaluating Training Programs: The Four Levels, Berrett-Koehler, 1993.

Marques, Amélia (2010). Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-Caso, Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações Lisboa – ISEG.

Meirinhos, M. e Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação, Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Educação, EDUSER: revista de educação, Volume 2(2).

Monteiro, L. (2009). O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal, Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.

Mota, M. Fernanda (2014). Gestão de Recursos Humanos. As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador, Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.

Neves, J. G. (2007) Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas, Lisboa: Editora RH, 1-101.

Onofre, Fátima (2014). Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multi-Caso, Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.

Peretti, Jean Marie, (2001). Recursos Humanos. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce. Boston: Harvard School Press

Pfeffer, J. (1998). The human equation: building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. e Veiga, F. (1999), “Putting people first for organizational success.”, The Academy of Management Executive, May 1999; 13, 2; ABI/INFORM Global pp. 37.

Selada, Catarina e Felizardo, José (2004). Da Produção à Concepção: Meio Século de História Automóvel em Portugal.

Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade Técnica de Lisboa, Nº1.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

Storey, John (1995). Introduction: from personnel management to human resource management, New Perspective on Human Resource Management, London: Routledge, 1: 1-18.

Veloso, Ana Luísa (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Braga, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.

Veloso, Ricardo (2003). Salvador Caetano – Gestão Estratégica da Empresa. Faculdade de Engenharia – Universidade de Coimbra.

www.acap.pt/pt/noticia/5/comercio-e-industria-automovel-em-portugal - Retirado a 10/09/2017.

www.toyota.pt - Consultado várias vezes durante a realização da dissertação.

www.toyotacaetano.pt - Consultado várias vezes durante a realização da dissertação.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

1. Caracterização Empresa (área de atividade, localização)
 - 1.1. Estrutura organizacional
 - 1.2. Processo de produção (Tipo de produção e Modelos de produção adotados)
 - 1.3. Como são constituídas as equipas de trabalho e quem as constitui?
 - 1.4. Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos e normas de comportamento das pessoas?
 - 1.5. As equipas trabalham por objetivos? Como é feita a medição e o acompanhamento/ controlo?

2. Caracterização dos Recursos Humanos
 - 2.1. Estrutura de recursos humanos
 - 2.1.1. Qual o posicionamento do DRH na estrutura organizacional?
 - 2.1.2. Como é composto o DRH (quantas pessoas, a quem reporta, etc.)?
 - 2.1.3. Caracterização da função RH
 - 2.2. Que Sistemas de Informação para a Gestão de Recursos Humanos utilizam? Quais são as principais funções?

3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos
 - 3.1. Recrutamento e seleção
 - 3.1.1. A empresa tem um processo formalizado para o recrutamento e seleção dos candidatos? Como?
 - 3.1.2. Que competências são valorizadas nos candidatos tendo em conta o cumprimento dos requisitos para o desempenho de determinada função? Que peso têm as competências sociais e interpessoais na seleção dos candidatos?
 - 3.1.3. Qual é o tipo de recrutamento e seleção utilizado e quais as fontes de recrutamento utilizadas? (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)
 - 3.1.4. Processo de seleção utilizado (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)

3.2. Acolhimento e integração

- 3.2.1. Existe um programa formalizado de acolhimento?
- 3.2.2. O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo? Quem o realiza?
- 3.2.3. Há quanto tempo fazem o acolhimento? Quais as vantagens que percecionam?

3.3. Avaliação de desempenho

- 3.3.1. A empresa dispõe de um sistema de avaliação de desempenho?
- 3.3.2. Quais os objetivos da avaliação de desempenho?
- 3.3.3. Com que periodicidade é realizada?
- 3.3.4. Que tipo de instrumentos utiliza e quem procede à avaliação de desempenho?
- 3.3.5. Como é dado feedback aos avaliados?
- 3.3.6. Como é que os trabalhadores percecionam a AD?
- 3.3.7. A AD, a Formação e as compensações estão relacionadas?

3.4. Formação profissional

- 3.4.1. A empresa dispõe de um programa de formação contínua dos trabalhadores?
- 3.4.2. Todos os colaboradores têm acesso à formação?
- 3.4.3. Quando é realizada?
- 3.4.4. Como é realizada e quem são os formadores?
- 3.4.5. Como é efetuado o levantamento de necessidades de formação dos colaboradores?
Possuem um plano de formação anual? No acaso afirmativo, ele é revisto? Com que periodicidade? Quais os fatores que desencadeiam alterações?
- 3.4.6. A empresa faz avaliação da formação? Se sim, quando e como é feita?
- 3.4.7. A formação profissional tem efeitos sobre a promoção/avaliação de desempenho?

3.5. Avaliação da satisfação

- 3.5.1. Que tipo de instrumentos utilizam para fazer a avaliação?
- 3.5.2. Com que periodicidade é realizada?
- 3.5.3. Quais os objetivos da avaliação?

3.6. Remunerações

- 3.6.1. Existe uma política de diferenciação salarial? Se sim, quais os critérios para essa diferenciação salarial?
- 3.6.2. A empresa atribui benefícios aos trabalhadores? Quais?
- 3.6.3. Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídos?

3.7. Gestão de carreiras

- 3.7.1. Existe um plano de gestão de carreiras?
- 3.7.2. Os colaboradores têm a possibilidade de concorrer/candidatar-se para a mudança de funções na organização?

4. Comunicação Organizacional

- 4.1. Como é que circula a informação internamente na empresa?
- 4.2. Como se trata e quem decide a informação que é veiculada para o exterior? Há alguém responsável por esta função? Quais os principais suportes utilizados pela empresa?
- 4.3. Mecanismos de participação dos trabalhadores
 - 4.3.1. Existem formas institucionalizadas para os trabalhadores darem a sua opinião sobre o funcionamento da organização e eventuais sugestões? Quais? Sobre que matérias?

Apêndice 2 – Entrevista na empresa Caetano Auto Setúbal

P – Entrevistador

R – Entrevistado

P- Para começar pode fazer uma breve caracterização da empresa, nomeadamente a área de atividade, a localização?

R- A Caetano Auto faz parte do grupo Salvador Caetano e comercializa automóveis e vende serviços oficiais. Setúbal é o centro desta plataforma, que é dividida em 3 pontos: Montijo, Barreiro e Setúbal e depende organicamente de Vila Nova de Gaia, que é a nossa sede.

P- Como é a estrutura organizacional da empresa?

R- O grupo Salvador Caetano é constituído por diversas empresas, todas com denominação fiscal distinta e financeiramente distintas, no entanto todas fazem parte do mesmo grupo. Neste momento, a Caetano Auto Setúbal tem cerca de 103 colaboradores efetivos, distribuídos pelos 3 pontos, sendo que Setúbal verga 50% das pessoas e o Barreiro e o Montijo os restantes 50%, o Montijo é mais pequenino tem cerca de 11 colaboradores. Por diversas vezes temos um aumento, por exemplo, agora na altura de férias temos muitas pessoas de férias e os serviços também aumentam, especialmente os oficiais então temos necessidade de recorrer a trabalho temporário. Não estou a contabilizar nestas 103 pessoas os temporários, porque são ocasionais.

P- Qual é o processo de produção, nomeadamente tipo de produção e os modelos de produção que a empresa adota?

R- A produção a nível dos veículos é nos imposta, nós não temos escolha digamos assim. É tudo decidido em Vila Nova de Gaia.

P- Mas trabalham mais com grandes séries, por unidade, protótipo, encomenda?

R-Trabalhamos por unidade e encomenda atualmente. Desde a crise, de 2008 não temos praticamente viaturas em stock e mesmo peças, se a pessoa vier à oficina maior parte das

vezes tem de reagendar o serviço pois precisamos de encomendar, não temos nada em stock. Os modelos mais vendidos, nomeadamente o YARIS e a AURIS, são viaturas que normalmente temos algum em stock, mas nada como era antigamente.

P- Como é que estão elaboradas as equipas e trabalho e quem é que as elabora?

R- Trabalhamos em 5 divisões distintas: a comercial e a oficina, que se subdividem na comercial de viaturas novas e viaturas usadas, têm chefes de venda distintos e reportam todos ao diretor geral, a parte oficinal são 3 áreas, a área de chapa e pintura, que é designada zona de colisão, a área da mecânica e a área das peças, que respondem perante um responsável pós venda que por sua vez reporta ao diretor geral.

P- Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos e normas de comportamento das pessoas?

R- Nós somos geridos pelas normas e pelas diretrizes Kaisen, há 2 anos para cá, em que temos procedimentos para tudo. Quando chega uma pessoa nova a empresa, integramo la na empresa, mostramos todo o espaço apresentando as pessoas. Dependendo da função que for desempenhar tem os seus procedimentos definidos.

P- As equipas trabalham por objetivos? Como é feita a medição e o acompanhamento/ controlo?

R- Trabalham todas por objetivos, à exceção do departamento administrativo e financeiro. Os vendedores por o número de viaturas vendidas e número de matrículas e os técnicos de linha, digamos assim, os mecânicos, os chapeiros e pintores também pelo número de horas vendidas.

P- E quem é que faz esse controlo?

R- É o diretor geral com cada um dos responsáveis de secção, o orçamento é definido no final/ princípio do ano, sempre discutido em Vila Nova de Gaia, com os chefes de cada área, da parte comercial e da parte da oficina e depois mensalmente a sede manda os objetivos, que são discutidos e transmitidos a cada um dos colaboradores.

P- Relativamente à estrutura dos recursos humanos, como é que está organizada?

R- Nós somos, neste momento, 5 plataformas a nível nacional, cada uma delas tem um responsável de recursos humanos que responde ao diretor geral e a Vila Nova de Gaia (sede). Por exemplo, em Lisboa são cerca de 7\8 polos e têm uma pessoa para fazer todo esse serviço, aqui sou a responsável pelos 3 polos e reporto a Vila Nova de Gaia, que tem mesmo um departamento de RH, que não é Caetano Auto é a Toyota Caetano Portugal e que gere todas as empresas Salvador Caetano.

P- Relativamente ao sistema de informação para gestão de recursos humanos, qual é que vocês utilizam, e quais é que são as principais funções?

R- Nós utilizamos sempre a Intranet, praticamente tudo aquilo que necessitamos de trabalhar e de carregar. O funcionário pode consultar, validar os seus dias de férias, os seus recibos de vencimento, o seu absentismo, etc. No menu específico, cada pessoa vai ao seu recurso humano, digamos assim, exatamente como aparece, os pivôs que tem acesso a toda a informação de cada pessoa.

P- Relativamente ao recrutamento e seleção, vocês tem algum processo formal utilizado para a seleção dos candidatos?

R- Temos um processo formalizado que passa também por Vila Nova de Gaia. Ou seja, cada responsável de secção identifica que tem alguma necessidade de recrutamento e vai ao Intra, onde está um separador/aplicação disponível, e identifica que há necessidade de recrutamento. Por exemplo, no caso da oficina, estamos com um processo em face que precisamos de uma pessoa para as peças, portanto é preenchida a informação necessária, é validada pelo nosso diretor geral e enviada para Vila Nova de Gaia, em que o responsável permite ou não iniciar um processo de recrutamento. A partir do momento que temos essa identificação feita, e que temos o avanço do administrador, começamos a procurar pessoas.

P- Que competências é que são valorizadas nos candidatos? Que peso é tem as competências sociais interpessoais na seleção dos candidatos?

R- Depende de cada área, logo à partida. Se precisamos de uma pessoa comercial, vai ser necessidades distintas e vão ser identificadas especificidades distintas do que se necessitarmos de uma pessoa para fazer pintura. Toda a integração da pessoa a nível de moral, bons costumes, o ser idônea é valorizado, sem olhar a religião e etc.

P- E quais são as fontes que vocês utilizam para fazer o recrutamento?

R- Eu como recebo candidaturas espontâneas, guardo-as numa base de dados própria e consulto nestes casos. Tento disponibilizar na nossa Intranet, a plataforma que ainda há pouco falamos que está disponível para todos os colaboradores, porque é possível também as pessoas que estão na empresa terem aspirações, de mudarem de funções ou até de ascenderem de uma outra posição na empresa e, podem também candidatar-se. Externamente, anteriormente recorriamos muito a empresas de *outsourcing* para nos procurarem um candidato, com a crise isso também deixou de funcionar e, atualmente colocamos um anúncio tanto em jornais como online.

P- Como é feito o processo de seleção?

R- Entrevistas. Se for um processo local as entrevistas são todas presenciadas, se for um processo iniciado por Vila Nova de Gaia são via Skype (já tem ocorrido).

P- No acolhimento e integração, vocês também têm algum processo formalizado?

R- Temos um procedimento da qualidade, como estamos certificados temos de obedecer a uma série de diretrizes. Como também começámos a usar as normas Kaizen, tentamos integrar a qualidade com esta, de modo a não estarem de costas voltadas e termos um só procedimento de acolhimento.

P- E fazem o acolhimento de forma individualizada ou em grupo?

R- Individualizada. Regra geral, as pessoas vêm ter comigo juntamente com as suas chefias e, as próprias chefias vão mostrar toda a empresa, o que têm de fazer no seu dia-a-dia. A nível de RH, passa por mim explicar o seguro de saúde, como é que funciona, se picam ponto ou se não picam, as coisas mais pessoais.

P- Vocês sempre fizeram assim o acolhimento?

R- Eu faço toda a divisão de RH desde 2010, portanto à 7 anos, sempre o fiz. Quando eu entrei fizeram-me isso, eu entrei para a casa em 2007, mostraram-me todos os setores, disseram-me como era dividida a plataforma, etc. Portanto acho que sim.

P- Percecionam vantagens ao fazer acolhimento?

R- Eu acho que sim, eu acho que é de todo vantajoso para a pessoa. Para conhecer os colaboradores que vão trabalhar com ela, pelo menos apresentar. Por exemplo, eu quando entrei não consegui decorar o nome das pessoas todas, nem onde é que tinha de ir pedir toalhas, onde tinha de ir pedir papel, mas pronto as pessoas já me conheciam e tornou-se mais fácil.

P- A empresa dispõe de um sistema de avaliação de desempenho?

R- Nós só fizemos uma avaliação de desempenho pelo menos nos últimos 10 anos em que eu estou cá, salvo erro em 2012. Entretanto constituiu-se um grupo de pessoas afetas ao sindicato (entidade patronal, representante da HDS e representantes sindicais) e segundo a lei, quando há um grupo organizado não é necessário fazer entrevistas e apuramentos junto de cada trabalhador. Atualmente querem voltar novamente a fazer aos colaboradores.

P- Como é que foi pressionada esta avaliação pelos trabalhadores, eles reagiram bem?

R- Esta avaliação foi bem percecionada pelos trabalhadores, apesar destes ainda não estarem bem familiarizados com o conceito.

No final do ano passado, decorreu um processo de avaliação aleatória, isto é, os trabalhadores receberam através da Intranet uma entrevista em que podiam participar ou não e, houve também candidatos aleatoriamente escolhidos para irem à sede (Vila Nova de Gaia) fazer uma entrevista e uma avaliação. Esta avaliação não correu de todo bem, uma vez que a perceção que as chefias e a administração tinham não foram ao encontro do que aos trabalhadores pensavam e sentiam. Este processo de avaliação está a decorrer de novo, atualmente, para apurar o que correu mal e constituir um novo processo que vá, também, de encontro às expectativas dos colaboradores.

P- A empresa dispõe de um programa de formação contínua dos trabalhadores?

R- Temos um processo de formação contínua dos trabalhadores, mais específico e mais incisivo na parte técnica e comercial. A nível das pessoas administrativas, financeiras, recursos humanos, lavadores, pessoas da limpeza, não há uma formação tão específica. Como as pessoas têm que ter pelo menos 30 horas anuais, tentamos fazer formação no posto

de trabalho, seja HST, seja alguma parte de recursos humanos a tentar sensibilizar para os acidentes de trabalho, etc. Aqui há uns 3 anos, sensivelmente, também conseguimos fazer aqui alguma formação de gestão do risco para as pessoas que não técnicos. Esta formação também correu bem. Com a contenção tornou-se um pouco mais complicado e é tudo feito mesmo no posto de trabalho.

P- Quando é realizada?

R- No decorrer de todo o ano. Na parte comercial sempre que há modelos novos a serem lançados há sempre formação para os técnicos, para os chefes de vendas, para a parte de marketing, para os secretários comerciais. A parte dos técnicos a mesma coisa, mas mais virada para a parte técnica do automóvel, ou seja, a parte comercial aprende tudo o que tem a ver com a venda, a parte técnica terá de aprender tudo o que tem a ver com novos sistemas e nova parte mecânica.

P- E quem é que são os formadores?

R- São de Vila Nova de Gaia, da fábrica.

P- Já me tinha dito que a parte do levantamento das necessidades estava relacionada com cada setor. E, posteriormente fazem a avaliação dessa formação?

R- Da formação sim. Se for uma formação feita em Vila Nova de Gaia, eles próprios mandam os impressos adequados, que também estão no sistema geral da qualidade, e o próprio colaborador faz a avaliação lá e cá, passado 2 ou 3 meses. A parte comercial tem testes que eles têm mesmo que fazer, obtêm pontuação e depois é enviado a Vila Nova de Gaia, através da Intranet. A nível de condução cá temos um processo codificado pela qualidade em que fazemos essa autoavaliação.

P- Relativamente à satisfação dos colaboradores, vocês fazem essa avaliação? Que instrumentos é que utilizam?

R- Era o que eu há pouco estava a dizer, essa autoavaliação dos colaboradores está em curso, ainda não há, porque, por exemplo, para as pessoas não técnicas e não comerciais não há diretrizes que digam que têm de ter 100% ou 0%. Na parte técnica, sim, obedecem a

determinadas partes numéricas, em que isso também tem a ver com fins que nós recebemos. Só técnicos e comerciais são distintos na avaliação das pessoas.

P- Têm alguma política de diferenciação salarial? Existe algum critério para essa diferenciação?

R- Não temos nenhuma política de diferenciação salarial, ou seja, se houverem pessoas que sejam da mesma secção, tem a ver com a antiguidade e tem a ver com o grau em que elas se encontram, por exemplo se for um chapeiro de primeira com certeza que ganhará e terá uma diferenciação em relação a um chapeiro de segunda ou um chapeiro que iniciou, o mesmo para os pintores. Na comercial já não se passa isso, na comercial quando entram a acumulação base é igual.

P- A empresa atribui alguns benefícios aos trabalhadores, tanto individuais como coletivos?

R- Sim, existem prémios de coletividade, que varia de acordo que atinjam os objetivos ou não.

P- E em termos de incentivos coletivos?

R- Também há prémios de equipa, ou seja, a parte mecânica, chapa e pintura têm incentivos que estão sempre interligados ao objetivos.

P- Relativamente à gestão de carreiras, vocês tem algum plano?

R- Não temos nenhum plano de gestão de carreiras, ou seja, como há pouco falamos é dada a oportunidade às pessoas que estão cá e a facilidade de se candidatar a um outro posto. Antigamente, isto acontecia mas como tinha que passar primeiro pela chefia direta, a coisa não corria muito bem, porque a chefia algumas vezes não queria perder o colaborador e então acabava por barrar ali um bocadinho todo o processo. Atualmente, isso já não acontece porque a própria pessoa pode candidatar-se sem a chefia saber, se o processo correr bem, se a pessoa até estiver pronta para entrar para uma nova função, aí sim como é óbvio terá de dizer à sua chefia. Mas há essa possibilidade, da pessoa ascender de carreira ou até mudar.

P- Relativamente à comunicação organizacional, já me tinha dito que internamente é através da intranet, têm outra forma, tipo caixas de sugestões?

R - Isso temos nas receções. Nas receções há uma caixinha ou uns documentos onde podem fazê-lo e temos também a Extranet. A Extranet é mais abrangente porque funciona para um utilizador mas também tem comunicação em toda a marca.

P- E quem é que é o responsável para a comunicação externa da empresa?

R- Em Vila Nova de Gaia, ou seja, cada plataforma tem também um responsável de Marketing, mas funciona sempre em consonância com Vila Nova de Gaia. Toda a diretriz e todo o trabalho de passar publicidade, tudo isso é tratado por Vila Nova de Gaia, que dá as indicações no início do ano.

P- E relativamente às opiniões dos colaboradores, eles podem dar a sua opinião?

R- Podem dar a opinião, sim. Não temos uma caixa específica para alguém dar uma opinião, é mais via chefia, não há uma ferramenta onde isso possa acontecer. Atualmente, a Intranet é a única forma de comunicação que temos, digamos de via direta com Vila Nova de Gaia, mas não é totalmente direta, ou seja, são apenas sugestões mas têm sempre de passar pela chefia.

P- Agora mesmo para terminar, eu já lhe tinha feito esta questão no início, as práticas de recursos humanos estão alinhadas com a estratégia da empresa?

R- As práticas estão alinhadas, muito embora a estratégia da empresa não passe pelos recursos humanos, até porque os recursos humanos funcionam via direta também com Vila Nova de Gaia, a sede onde tem um departamento próprio, o mesmo da Toyota Caetano Portugal. A estratégia da empresa é totalmente virada para a parte comercial e para a parte de venda de peças, acessórios e serviços oficinais, no entanto, acho que à 2 anos criaram a direção de pessoas e comunicação onde integraram ali um bocadinho o Marketing com a própria divisão de pessoal e tem se dado o foco à divisão de pessoal.